

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE FACE À
LA DYNAMIQUE DES MARCHÉS : TRANSITION D'UN MODÈLE
DE LOYAUTÉ RÉCIPROQUE VERS UN MODÈLE DE MARCHÉS :
LE CAS WAL-MART

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
(MBA-RECHERCHE)

PAR
GHANI TERRAK

AVRIL 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire est un travail très laborieux qui exige beaucoup d'efforts et d'assiduité de la part de l'étudiant et énormément de patience de la part des gens qui l'entourent. Il m'est donc indispensable de remercier tous ceux qui ont collaboré à l'accomplissement de ce mémoire tout le long du processus de réflexion et de rédaction.

Je tiens, tout d'abord, à remercier ma directrice de recherche Mme Mihaela Firsirotu, Ph.D. pour sa disponibilité, pour ses remarques pertinentes, empreintes d'expérience et de m'avoir permis de travailler à la chaire Bombardier, ce qui m'a aidé à acquérir des connaissances considérables dans le domaine de la stratégie d'entreprise et de la recherche en sciences de la gestion.

Je ne peux évidemment passer sous silence le soutien de ma fiancée Rim pour son amour, son écoute et surtout sa patience malgré les moments difficiles qu'on a dû traverser.

Je remercie également, mes collègues de la chaire Bombardier et plus particulièrement François Dauphin et Frédéric Tremblay qui, tout un chacun, à leur manière, ont su m'accueillir au sein de leur équipe de recherche.

Je voudrais aussi remercier, tout particulièrement, mes parents à qui je ne saurais jamais exprimer toute ma reconnaissance pour le soutien moral dont ils ont fait preuve durant tout mon parcours universitaire.

TABLE DES MATIÈRES

<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>ix</i>
<i>LISTE DES GRAPHIQUES</i>	<i>xi</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>xiv</i>
<i>RÉSUMÉ</i>	<i>xv</i>

CHAPITRE I

<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
---------------------	----------

CHAPITRE II

<i>REVUE DE LITTÉRATURE</i>	<i>5</i>
<i>2.1. Approche des parties prenantes « Stakeholders »</i>	<i>6</i>
<i>2.2. Approche de création de valeur pour l'actionnaire « Shareholders »</i>	<i>8</i>
<i>2.3. La genèse du divorce entre « Propriété » et « Gestion »</i>	<i>10</i>
<i>2.4. Du modèle de loyauté réciproque au modèle de marchés</i>	<i>11</i>
2.4.1. Le modèle de loyauté réciproque	11
2.4.2. Le modèle de marchés	12
2.4.2.1. Changements dans le marché des produits et des services	14
2.4.2.2. Changements dans les marchés financiers	16
2.4.2.3. Changements dans le marché du talent	18
2.4.3. Synthèse des deux modèles	21
<i>2.5. Synthèse des conséquences des pressions des trois marchés sur l'entreprise</i>	<i>22</i>

2.5.1. Conséquences des changements dans le marché des produits et services	22
2.5.1.1. Réorientation à travers la délocalisation et l'externalisation des activités	22
2.5.1.2. Concentration des industries par le biais des fusions et des acquisitions	22
2.5.2. Conséquences des changements dans les marchés financiers	23
2.5.2.1. Nouvelle génération d'investisseurs et nécessité d'une gouvernance d'entreprise	23
2.5.2.2. Influence controversée des nouveaux fonds d'investissements	24
2.5.2.3. Primauté de la création de valeur pour les actionnaires	24
2.5.3. Conséquences des changements dans le marché du talent	25
2.5.3.1. Nouvelle culture d'entreprise	25
2.5.3.2. Perte de la légitimité et crédibilité des dirigeants	25
 CHAPITRE III	
CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	26
3.1. Nouveaux contextes et dynamique stratégique	26
3.2. Cadre conceptuel	28
3.2.1. Diagnostic interne	30
3.2.1.1. Le champ stratégique de l'entreprise	30
3.2.1.2. Degré d'intégration verticale et d'impartition	32
3.2.1.3. La configuration de coûts	33
3.2.1.4. Mesures de performance économique	34
3.2.2. Diagnostic externe	38
3.2.2.1. Pouvoirs des fournisseurs et des clients ou distributeurs	38
3.2.2.2. Niveau d'intégration horizontale et de concentration de l'industrie	39
3.2.2.3. Différentiation ou segmentation et phases de marché	39
3.2.2.4. Entraves à l'entrée de nouvelles firmes	40
3.2.2.5. Les groupes stratégiques	40
3.2.2.6. Proximité des substituts	42
3.2.2.7. Rivalité et intensité de la concurrence sur les prix	42
3.3. Méthodologie de recherche	43

3.3.1. Méthode de recherche	43
3.3.2. Approche mixte	44
3.3.3. Échantillonnage	45
3.3.4. Collecte et analyse des données	45
3.3.5. Fiabilité, validité et limites de l'étude	47
 <i>CHAPITRE IV</i>	
<i>ANALYSE DE L'INDUSTRIE DE LA VENTE AU DÉTAIL</i>	48
<i>4.1. L'industrie de la vente au détail</i>	49
4.1.1. Définition générale	49
4.1.2. Les différentes plateformes de ventes au détail	49
4.1.2.1. La vente en magasins	49
4.1.2.2. Le commerce électronique	50
<i>4.2. L'industrie mondiale de la vente au détail</i>	50
4.2.1. Le degré de concentration de l'industrie de la vente au détail	50
4.2.2. Les géants mondiaux de l'industrie de la vente au détail	51
4.2.3. Répartition géographique des détaillants mondiaux	53
4.2.4. Évolution des marges de profits	54
4.2.5. Dominance des formats de magasins	55
4.2.6. La chaîne logistique dans l'industrie de la vente au détail	56
<i>4.3. L'industrie de la vente au détail aux États-Unis</i>	57
4.3.1. Les géants américains de la vente au détail	57
4.3.2. Présentation des principaux acteurs de l'industrie américaine	58
4.3.2.1. Wal-Mart	58
4.3.2.2. Home Dépôt	60

4.3.2.3. Kroger	62
4.3.2.4. Target	64
4.3.2.5. Costco Wholesale	66
4.3.3. Évolution démographique de la population américaine	68
<i>4.4. Évolution des contextes et discontinuités dans l'industrie américaine de vente au détail</i>	<i>70</i>
4.4.1. Concentration de l'industrie	70
4.4.2. Pressions réglementaires	71
4.4.3. Réduction des marges de profit	72
4.4.4. Intégration verticale virtuelle des fournisseurs	72
4.4.5. Disparition des petites chaînes indépendantes	73
4.4.6. Formats de magasins et localisation	74
4.4.7. Innovation technologique	75
4.4.8. Changement des habitudes de consommation	76
4.4.9. Croissance par le biais des fusions et acquisitions	78
4.4.10. Rivalité pour les ressources stratégiques et rémunération des dirigeants	78
4.4.11. Pouvoirs des unions syndicales	81
4.4.12. Concurrence du commerce électronique	81
4.4.13. Les groupes stratégiques dans l'industrie de la vente au détail	83
<i>Conclusion</i>	<i>84</i>

CHAPITRE V

<i>LE CAS WAL-MART</i>	<i>85</i>
<i>5.1. L'historique de Wal-Mart</i>	<i>86</i>

5.1.1. La culture « Wal-Mart »	88
5.1.2. La philosophie « EDLP »	90
5.1.3. La croissance de Wal-Mart	91
5.1.4. Les facteurs clés de succès de Wal-Mart	94
5.1.5. Pressions sociales	95
5.1.6. Développement durable	96
5.2. Wal-Mart et le marché des produits et services	97
5.2.1. Évaluation des performances économiques de Wal-Mart	97
5.2.2. Évaluation des performances économiques des concurrents	99
5.2.2.1. Kroger Co.	99
5.2.2.2. Costco Wholesale	100
5.2.2.3. Target Co.	101
5.2.2.4. Sears Holding	102
5.2.3. Analyse comparative des performances économiques	103
5.2.4. Analyse comparative des performances boursières	106
5.2.5. Les segments de Wal-Mart	107
5.2.6. Le champ stratégique de Wal-Mart	111
5.2.7. L'envergure internationale de Wal-Mart	113
5.2.8. La stratégie de Wal-Mart	115
5.2.8.1. Configurations des coûts	117
5.2.8.2. Pouvoir de négociation avec les fournisseurs et intégration verticale virtuelle	119
5.2.8.3. Localisation stratégique des magasins	121
5.2.8.4. Croissance interne et externe	122
5.2.9. La structure organisationnelle de Wal-Mart	124
5.2.10. Le modèle d'affaires de Wal-Mart	126
5.2.11. Conclusion sur la gestion des marchés des produits et services	130

<i>5.3. Wal-Mart et les marchés financiers</i>	<i>131</i>
5.3.1. Évolution de la performance boursière de Wal-Mart	131
5.3.2. La distribution des dividendes	134
5.3.3. La gestion de la dette	135
5.3.4. La gouvernance corporative chez Wal-Mart	137
5.3.6. Conclusion sur la gestion des marchés financiers	141
<i>5.4. Wal-Mart et le marché du talent</i>	<i>142</i>
5.4.1. Relations avec les employés	142
5.4.2. Gestion des ressources humaines	142
5.4.2.1. Évolution des effectifs	143
5.4.2.2. Politiques de recrutement et de promotion	144
5.4.3. Politique de rémunération	146
5.4.4. Conclusion sur la gestion des marchés du talent	152

CHAPITRE VI

<i>CONCLUSIONS</i>	<i>153</i>
6.1. Évolution de l'industrie de la vente au détail	154
6.2. Gestions des marchés des produits et services	155
6.3. Gestion des marchés financiers	157
6.4. Gestion du marché du talent	158
6.5. Un modèle de gestion mixte	160
6.6. Contribution et limites de ce mémoire	161
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	<i>162</i>

LISTE DES TABLEAUX

4.1	Évolution des principales données financières de Wal-Mart 2005-2007.....	58
4.2	Évolution des principales données financières de Home Dépôt 2005-2007.....	60
4.3	Évolution des principales données financières de Kroger 2005-2007.....	62
4.4	Évolution des principales données financières de Target 2005-2007.....	65
4.5	Évolution des principales données financières de Costco Wholesale 2005-2007.....	67
4.6	Évolution de la concentration des parts de marché 2000-2005.....	71
4.7	Croissance du budget destiné aux technologies de l'information.....	75
4.8	Répartition des dépenses opérationnelles en technologies de l'information.....	76
4.9	Classement par ordre croissant des cinq premiers chefs de directions selon leur rémunération annuelle totale en 2007.....	79
4.10	Classement par ordre décroissant des cinq derniers chefs de directions selon leur rémunération annuelle totale en 2007	79
5.1	Les trois croyances et valeurs de base de Wal-Mart.....	90
5.2	Évaluation quantitative des attributs de trois grands détaillants américains en 2003.....	94
5.3	Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Wal-Mart (2003-2007).....	98

5.4	Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Kroger (2003-2007).....	100
5.5	Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Costco Wholesale (2003-2007).....	101
5.6	Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Target Co (2003-2007).....	102
5.7	Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Sears Holding (2004-2007).....	103
5.8	Comparaison des principaux indicateurs de performance économique et scores de performance des principaux concurrents en 2007.....	104
5.9	Cinq segments de magasins en 2007.....	107
5.10	Évolution du nombre de magasin Wal-Mart selon le format de 2000 à 2007.....	109
5.11	Nombre de magasins par pays.....	114
5.12	Acquisitions effectuées par Wal-Mart 1972-2007.....	124
5.13	Évaluation de la cote de crédit de Wal-Mart en 2007.....	137
5.14	Composition du conseil d'administration en 2007.....	139
6.1	Promotion à l'interne des chefs de direction 1962 à nos jours.....	159

LISTE DES GRAPHIQUES

2.1	Importance des fonds de pensions relativement à la taille des pays de l'ODCE en % du PIB.....	17
3.1	La dynamique des coûts et taille optimale pour les systèmes stratégiques complexes.....	33
4.1	Évolution des ventes des dix géants mondiaux de l'industrie de la vente au détail 2000-2005.....	50
4.2	Évolution des parts de marché du Top 10 par rapport au Top 200 de 2000 à 2005.....	51
4.3	Les dix leaders mondiaux classés par chiffres d'affaires en 2005.....	52
4.4	Répartition géographique des principaux détaillants mondiaux.....	53
4.5	Marge de profit moyen en 2005 selon les pays.....	54
4.6	Croissance moyenne des ventes et des marges de profits par format de magasins en 2005.....	55
4.7	Les dix leaders américains de l'industrie de vente au détail.....	57
4.8	Évolution de la performance de Wal-Mart 1972-2008.....	59
4.9	Évolution de la performance boursière de Home Dépôt 1984-2008.....	61
4.10	Évolution de la performance boursière de Kroger 1977-2008.....	63
4.11	Évolution de la performance boursière de Target 1967-2008.....	65
4.12	Évolution de la performance boursière de Costco Wholesale 1985-2008.....	67
4.13	Évolution de la population américaine par tranche d'âge 2005-2015.....	69

4.14	Évolution des dépenses de consommation de produits et services 1980-2004.....	77
4.15	Rémunération totale moyenne et rémunération monétaire moyenne des PDG classées par industrie en milliers \$ US.....	80
4.16	Évolution des achats en ligne à travers le monde (en milliards d'Euro).....	82
5.1	Les raisons d'être client de Wal-Mart.....	91
5.2	Évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice net de Wal-Mart (1970 à 2005).....	92
5.3	Évolution du chiffre d'affaires de Wal-Mart et K-Mart. (1980-2003).....	93
5.4	Évolution du cours de l'action des principaux détaillants (base 100), comparativement à l'indice S&P 500, pour la période (décembre 1997 au décembre 2007).....	106
5.5	Répartition du chiffre d'affaires par segments en 2007.....	109
5.6	Répartition des ventes de Wal-Mart par catégorie en 2007.....	110
5.7	Répartition des magasins dans le monde en 2007.....	113
5.8	Lancement de nouveaux formats de magasins.....	123
5.9	Évolution du titre de Wal-Mart par rapport à l'indice Dow Jones pour la 1977- 1987 (1977= Base100).....	132
5.10	Évolution du titre de Wal-Mart par rapport à l'indice Dow Jones pour la période 1987-1997 (1987= Base100).....	133
5.11	Évolution du titre de Wal-Mart par rapport à l'indice Dow Jones pour la période 1997-2007 (1997= Base100).....	134
5.12	Évolution des dividendes versés aux actionnaires et du taux de croissance annuel de 1974 à 2007.....	135

5.13	Évolution du pourcentage du ratio Dette/Équité pour la période 1970-2005.....	136
5.14	Évolution de la composition du conseil d'administration de Wal-Mart pour la période 1970-2005.....	138
5.15	Évolution des effectifs de Wal-Mart en parallèle de l'évolution du chiffre d'affaires entre 1970 et 2007.....	143
5.16	Comparaison des compensations directes totales de l'industrie en pourcentage du bénéfice net et du bénéfice brut en 2007.....	148
5.17	Comparaison des compensations directes totales du Top 50 en pourcentage du bénéfice net et du bénéfice brut en 2007.....	148
5.18	Comparaison des compensations directes totales de Fortune 100 en pourcentage du bénéfice net et du bénéfice brut en 2007.....	149
5.19	Composition des compensations perçues par le chef de la direction Lee Scott en 2007.	150
5.20	Salaire du chef de la direction de Wal-Mart par rapport au salaire moyen des employés.....	151

LISTE DES FIGURES

2.1	Carte des parties prenantes.....	8
2.2	Le modèle de marchés.....	13
2.3	Modèle de loyauté réciproque versus Modèle des trois marchés.....	21
3.1	Le processus stratégique.....	27
3.2	Cadre d'analyse stratégique.....	29
3.3	Les frontières de la firme et le contour de son champ stratégique.....	31
3.4	Champs et groupes stratégiques : une coupe schématique.....	41
4.1	Les flux de la chaîne logistique dans l'industrie de vente au détail.....	56
4.2	Groupes stratégiques dans l'industrie de la vente au détail au États-Unis en 2007.....	83
5.1	Le champ stratégique de Wal-Mart en 2007.....	111
5.2	Le faisceau de stratégies de marchés de Wal-Mart en 2007	115
5.3	La boucle de productivité de Wal-Mart.....	118
5.4	La structure organisationnelle de Wal-Mart en 2007.....	125
5.5	Le modèle d'affaires de Wal-Mart.....	127

RÉSUMÉ

Les entreprises ont pendant longtemps priorisé une relation durable basée sur une loyauté réciproque avec leur personnel dans le but de créer un actif intangible qui constitue un avantage concurrentiel primordial pour le positionnement stratégique et la survie de l'entreprise. Cependant, l'incapacité des entreprises à autofinancer leur croissance par le réinvestissement des profits et leurs recours à des capitaux externes a rompu l'équilibre qui existait entre les intérêts des entreprises et ceux des différentes parties prenantes selon l'ancien modèle de loyauté réciproque (*Stakeholders*). Le recours massif aux détenteurs de capitaux a impliqué un divorce graduel entre la propriété et la gestion obligeant les entreprises à répudier la relation de loyauté réciproque qui existait entre elles et ses parties prenantes et à adopter un nouveau modèle de marché axé sur la création de valeur pour les actionnaires (*Shareholders*).

Dès lors, différents changements majeurs ont reconfiguré radicalement l'environnement interne et externe de l'entreprise en accentuant les pressions de marché qui ont forcé les entreprises à adopter radicalement ou graduellement un nouveau modèle de gestion à l'intersection de trois marchés : marché des produits et services, marchés financiers et marché des talents. Dans ce mémoire, nous nous intéresserons particulièrement aux pressions issues des marchés résultant du bouleversement des contextes et leurs impacts sur l'entreprise. Dans ce cadre, l'objectif de ce mémoire était de comprendre et d'étudier la capacité de certaines entreprises à adopter le nouveau modèle de marché tout en conservant certaines caractéristiques de l'ancien modèle de loyauté réciproque. Le cas de l'industrie de la vente au détail aux États-Unis et plus précisément le cas de l'entreprise Wal-Mart, leader mondial de cette industrie a été étudié pour apporter des éléments de réponses à notre questionnement.

Notre étude confirme que les pressions conjuguées des trois marchés ont vraiment créé des discontinuités considérables tout le long de l'évolution de cette industrie aux États-Unis durant la période étudiée, soit de 1970 à nos jours. Concentration de l'industrie, pressions réglementaires, réduction des marges de profit, intégration verticale virtuelle des fournisseurs, innovations technologiques, pressions des unions syndicales, croissance par le biais des fusions et acquisitions. Tous ces éléments se sont conjugués pour soumettre l'industrie de la vente au détail à de nouveaux enjeux et de nouvelles menaces qui ont radicalement bouleversé le contexte de gestion traditionnel.

Le cas Wal-Mart révèle qu'une transition partielle d'un modèle de loyauté réciproque vers un modèle de marché a eu lieu au sein de cette entreprise. Cette transition a impliqué des changements profonds dans la stratégie, l'organisation et la gouvernance de l'entreprise. Toutefois, le cas dévoile aussi que Wal-Mart a adopté un modèle de gestion mixte en conservant, dans la mesure du possible, certaines caractéristiques de l'ancien modèle de loyauté réciproque.

Mots-clés : Stratégie, industrie de la vente au détail, loyauté réciproque, modèle d'affaires

CHAPITRE I

INTRODUCTION

Durant les trois dernières décennies, plusieurs changements ont radicalement transformé l'environnement interne et externe des entreprises : vague de dérèglementation et de privatisation, accords de libres échanges, besoin de financement, révolution des technologies de l'information, rupture entre la propriété et la gestion. Tous ces éléments ont créé des pressions de marchés qui ont affecté grandement les modes de gestion des organisations. Par conséquent, la capacité des entreprises à créer de la valeur et à générer de la croissance est devenue tributaire de leur degré d'adaptation aux pressions issues des marchés.

Face à ces pressions de marchés, les entreprises furent dans l'impossibilité de préserver leur ancien modèle de loyauté réciproque (Allaire et Firsirotu) qui était un modèle de gestion traditionnel, basé sur une relation de loyauté réciproque entre l'entreprise et ses parties prenantes (Approche *stakeholder*). Pour amplifier leur degré d'adaptation aux pressions de marché, les entreprises et plus particulièrement celles qui sont transigées publiquement, ont graduellement adopté un nouveau modèle de gestion appelé modèle de marché (Allaire et Firsirotu) qui place l'entreprise à l'intersection de trois marchés : marché des produits et service, marché financier et marché du talent.

Dans ce cadre, notre mémoire s'inscrit dans un large programme de recherche conduit par la chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales dont l'objectif est d'utiliser une vue d'ensemble historique afin de comprendre et de cerner la nature évolutive de l'organisation moderne. Ce programme est principalement centré sur les changements

dramatiques survenus dans les contextes de marchés des entreprises depuis la fin des années 1970, début des années 1980 dans l'ensemble des économies développées.

Le programme de recherche s'articule autour de plusieurs thèmes couvrant de vastes domaines de connaissances et de recherches multidisciplinaires afin de stimuler la réflexion et la discussion sur des enjeux d'importance critique pour le futur des organisations et des sociétés. Voici quelques enjeux et problématiques soulevés par ce programme de recherche :

- Quels sont les défis et enjeux de diriger, gouverner et gérer une entreprise du modèle dit de « loyauté réciproque » (typique des années 1950 à 1980) versus une entreprise mobilisée autour de trois marchés puissants: financier, talent, produits/services (typique des années 1980-2000) ?
- Quels sont les coûts et bénéfices de ces deux modèles ? Clairement, chacun vient avec ses avantages et ses limites. Quel modèle de l'entreprise est le plus favorable à la société dans son ensemble? Les sociétés ont-elles réellement un choix ?
- Comment et pourquoi certaines entreprises parviennent à préserver l'essence du modèle de « loyauté réciproque » malgré les pressions des marchés, telles Johnson & Johnson et (étonnamment) Google ? Pourquoi d'autres entreprises ont-elles dû changer radicalement en passant d'un modèle à l'autre dans un bref laps de temps ?
- Comment les organisations non commerciales, les organisations privées (non transigées en bourse), les sociétés gouvernementales, etc. sont-elles affectées par ces tendances et pressions ?
- Quels modèles alternatifs de l'entreprise peuvent émerger pour remplacer ou modifier le modèle de marchés ? Est-ce que les concepts de la responsabilité sociale des entreprises, d'un intérêt renouvelé pour les parties prenantes, de la performance sociale des entreprises (CSP) sont des avenues possibles de l'évolution du modèle de l'entreprise ? Est-ce que les bénéfices de ces deux modèles peuvent être combinés en

un troisième concept de l'entreprise ? Quels seraient les aspects organisationnels et la dynamique d'un tel modèle ?

Plus spécifiquement, cette transition des entreprises vers le modèle de marché a impliqué des changements profonds dans le management, la gouvernance, la structure et la culture de ces organisations. Dès lors, la problématique principale abordée par notre travail de recherche porte sur *« Comment et pourquoi certaines entreprises affichent une performance économique supérieure par rapport à l'ensemble de l'industrie, tout en ayant conservé certaines caractéristiques de l'ancien modèle de loyauté réciproque : Cas Wal-Mart ?* En outre, nous avons également soulevé deux questions secondaires : *Comment ces changements de contextes ont-ils affecté l'industrie de la vente de détail aux États-Unis ? Et Quelles sont les discontinuités majeures qui en ont résulté ?*

Afin de répondre à ces questions, dans notre deuxième chapitre, nous présenterons notre revue de littérature dans laquelle nous aborderons dans le détail les évolutions de contextes de marché et leurs conséquences en nous basant sur les différents travaux qui ont traité de ce sujet. Nous allons essayer de saisir l'évolution graduelle qui a mené les entreprises modernes à abandonner l'ancien modèle de loyauté réciproque pour adopter entièrement ou partiellement un nouveau modèle de marché.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons notre cadre conceptuel et la méthodologie de recherche que nous allons utiliser tout le long de notre mémoire. Nous exposerons avec précision les différents fondements et concepts qui serviront de cadre pour nos analyses. Nous aborderons ensuite notre perspective et notre méthodologie de recherche afin de décrire dans le détail l'ensemble de notre approche méthodologique et ses justifications théoriques.

Par la suite, dans le quatrième chapitre, nous analyserons l'évolution de l'industrie de la vente au détail dans le monde et plus particulièrement aux États-Unis. Notre analyse permettra d'appréhender la structure de l'évolution actuelle de l'industrie de la vente au détail dans le monde afin d'en saisir les enjeux et les évolutions majeurs qu'a connus cette industrie de 1970 à nos jours. Ensuite, nous nous intéresserons plus particulièrement à la

dynamique de l'industrie de détail américaine dans laquelle exerce Wal-Mart, la compagnie que nous avons sélectionnée pour notre étude afin de comprendre et d'analyser en profondeur la dynamique de la concurrence pour identifier les contextes et les discontinuités qui ont émergé depuis 1970.

Dans le cinquième chapitre, nous présenterons notre étude du cas Wal-Mart. Nous présenterons l'historique de l'entreprise depuis sa création en 1962 jusqu'à aujourd'hui. Nous allons nous intéresser, précisément, à l'évolution historique de l'entreprise durant ces trois dernières décennies soit de 1970 à 2005. Ensuite, nous analyserons successivement les répercussions des pressions des trois marchés sur la stratégie, le modèle d'affaires et la performance économique et boursière, ainsi que d'autres éléments qui nous permettront de comprendre les combinaisons stratégiques et structurelles subtiles utilisées par Wal-Mart pour faire face au marché des produits et services, au marché financier et au marché du talent.

Pour finir, dans le chapitre six, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à notre problématique principale et aux questions secondaires à la lumière des analyses effectuées dans les deux chapitres précédents. Et pour conclure, nous aborderons l'éventuelle contribution de notre travail de recherche, en proposant des éléments de réflexion pour de futures recherches dans le domaine.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous allons voir que durant les trois dernières décennies, les entreprises ont été façonnées par les changements de contextes des différents marchés dans lesquels ils exercent. Nous allons également, dans ce cadre, essayer de comprendre comment les grandes corporations se sont, au fur et à mesure, adaptées à ces nouveaux contextes grâce à l'adoption graduelle ou radicale de nouveaux modes de gestion et de gouvernance qui leur ont permis de survivre aux différents bouleversements qu'ont connus les sociétés modernes.

En nous basant sur les recherches menées par Allaire et Firsirotu (1993, 2004, 2007), nous allons essayer de saisir l'évolution graduelle qui a mené les entreprises modernes à abandonner l'ancien modèle de loyauté réciproque (approche des parties prenantes) pour adopter entièrement ou partiellement un nouveau modèle de marché (approche création de valeur pour l'actionnaire).

De plus, dans notre cadre théorique, nous avons étendu notre revue de littérature aux différents travaux qui ont traité de ce sujet afin de cerner chaque argument développé par les auteurs et ainsi tirer les différentes littératures théoriques qui ont décrit le fonctionnement et l'évolution des modes de gestion et de gouvernance.

2.1. Approche des parties prenantes « Stakeholders »

L'approche des parties prenantes propose une analyse des relations entre l'entreprise et l'ensemble des acteurs de son environnement interne et externe. Ces différents acteurs sont considérés comme des parties prenantes dans l'organisation et dans le management de l'entreprise étant donné qu'ils ont des intérêts avec cette dernière.

Les parties prenantes sont définies par Freeman (1984), comme étant : *« tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation »*. Cette définition donnée par Freeman est considérée dans la littérature comme une définition très large, puisqu'elle laisse place à une certaine ambiguïté concernant la légitimité des différentes parties prenantes en relation avec l'entreprise.

Les deux principes fondamentaux qui représentent les fondements de la théorie des parties prenantes selon Freeman sont :

- Le principe de la légitimité corporative qui stipule que l'entreprise doit être gérée dans les intérêts des parties prenantes qui sont : les clients, les fournisseurs, les propriétaires, les employés et les communautés locales. Les intérêts de ces parties prenantes doivent être assurés par l'entreprise.
- Le principe de la gouvernance responsable selon lequel les dirigeants doivent avoir l'obligation de protéger les intérêts des différentes parties en faisant preuve de jugement raisonnable et d'éthique pour gouverner l'entreprise.

Plusieurs autres définitions et interprétations existent dans la littérature. Ainsi Alkhafaji (1989), définit les parties prenantes comme des groupes dont la société est responsable, ou encore Thompson, Wartick, et Smith (1991) qui les définissent comme tout groupe qui est en relation avec l'organisation.

Cependant, Clarkson (1995) a réduit le champ des parties prenantes en offrant une définition plus étroite, puisqu'il a intégré la notion de risque en faisant une certaine distinction entre les parties prenantes volontaires et involontaires. Selon cet auteur, les parties prenantes volontaires assument le risque de leur investissement financier, par contre les parties prenantes involontaires assument les conséquences de la nature de leur relation avec l'entreprise.

Allaire et Firsirotu (2004) insistent sur le fait que les entreprises ont pendant longtemps priorisé une relation durable avec les parties prenantes. Selon les deux auteurs, l'approche de celles-ci est basée sur une loyauté réciproque dans le but de créer un équilibre entre les intérêts des différentes parties de manière à bâtir un avantage concurrentiel primordial pour le positionnement stratégique et la survie de l'entreprise. Le modèle de loyauté réciproque proposé par les deux auteurs sera expliqué un peu plus loin dans ce chapitre.

Pour mieux comprendre les différents types de parties prenantes entourant l'entreprise, nous avons retenu la typologie de Carroll (1989) qui en distingue deux types :

- *Les parties prenantes primaires* qui ont une relation contractuelle avec l'entreprise,
- *Les parties prenantes secondaires* qui regroupent les acteurs situés autour de l'entreprise mais envers lesquels l'entreprise n'a pas de lien contractuel.

Par ailleurs, Weiss (1998), propose une cartographie pour identifier l'ensemble des parties prenantes en relation avec l'entreprise que nous avons illustrée dans la figure 2.1.

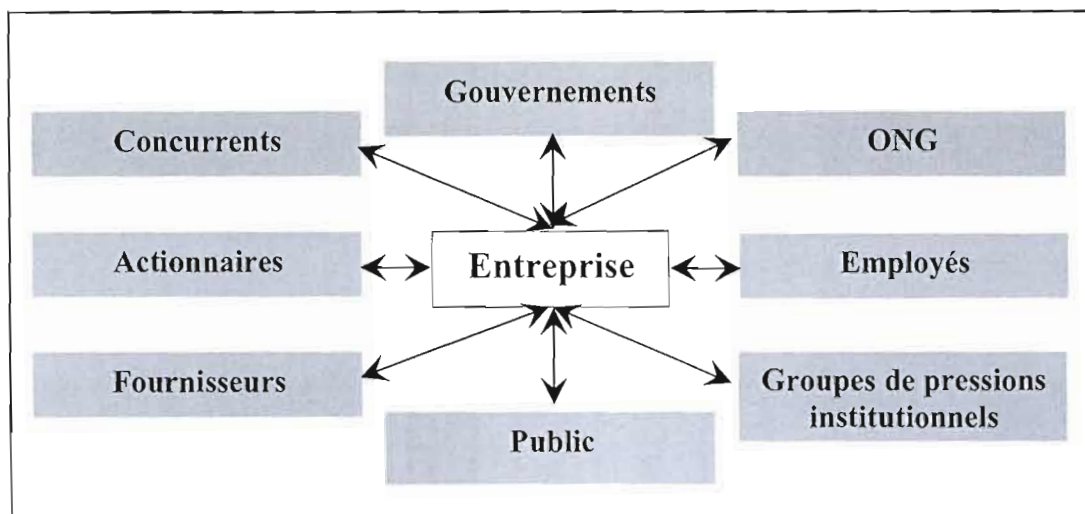


Figure 2.1 : Carte des parties prenantes
Source: adapter de l'article de Weiss 1998.

Weiss précise dans son article que les attentes des différentes parties sont différentes obligeant les entreprises à identifier la nature des intérêts de chaque partie tout en déterminant leurs pouvoirs et la relation avec d'autres coalitions afin de concevoir des stratégies adaptées à leur évolution.

2.2. Approche de création de valeur pour l'actionnaire « Shareholders »

L'approche de création de valeur pour l'actionnaire qui s'est répandue durant ces trois dernières décennies dans le monde des affaires, a pour principale caractéristique, de positionner la création de valeur pour l'actionnaire comme un axe stratégique majeur pour les dirigeants de l'entreprise. Selon cette approche, l'entreprise est la propriété d'un actionnariat à qui il appartient de confier aux dirigeants un mandat pour la gestion de leurs investissements suivant les termes d'une relation contractuelle basée sur la rentabilité et la création de valeur.

Durant ces dernières années, plusieurs auteurs ont signalé que les changements des droits de propriété ont favorisé la primauté de l'approche de création de valeur par rapport à l'approche des parties prenantes. Dans cette optique, Hillman et Keim (2001) montrent quant

à eux, que seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches des priorités économiques de l'entreprise est propre à générer de la performance économique.

Par ailleurs, Jensen 1989, qui est l'un des fondateurs de l'approche, affirmait que les LBOs¹, soit le rachat d'entreprises par effet de levier, sont les plus aptes à générer une performance économique supérieure. Cependant l'auteur modère ses propos en 2001 en affirmant que l'objectif de maximisation du profit n'est juste qu'un indicateur de succès de la stratégie mise en place et propose d'assigner à l'entreprise un objectif plus global afin de prendre les décisions qui contribuent à augmenter la valeur de marché à long terme compte tenu des limites en connaissances et compétences.

Allaire et Firsirotu (2004), argumentent que la recherche de capital par les entreprises dans le but de financer leurs croissances a nettement accentué les pressions des marchés financiers sur ces dernières qui les a radicalement poussé à adopter l'approche de création de valeur pour l'actionnaire pour assurer leur croissance à long terme. Le modèle des trois marchés proposé par les deux auteurs dresse un portrait détaillé de l'ensemble des pressions de marchés et de contextes qui ont favorisé la primauté de l'approche de création de valeur pour l'actionnaire.

Par ailleurs, Rappaport (1998) argumente en étudiant les différents aspects de cette approche au travers de laquelle les dirigeants développent un climat de confiance avec les actionnaires. Réciproquement les actionnaires trouvent dans cette approche un engagement du dirigeant envers la rémunération du capital investi.

D'autres auteurs se sont intéressés aux effets négatifs de la primauté des actionnaires par rapport aux autres parties prenantes. Résultant de leurs études, Coombs et Gilley (2005) expliquent que les dirigeants répondent aux incitatifs financiers mis en place par le conseil d'administration de façon à maximiser son propre bien-être, au détriment des autres parties prenantes.

¹ Leveraged Buy-Out.

Autre argument développé par Gordon (2000) qui a étudié le modèle anglo-saxon du capitalisme de l'actionnaire en Allemagne, en étudiant la corrélation entre la création de valeur pour l'actionnaire et la productivité des travailleurs. Les résultats de son étude ont démontré que la productivité des travailleurs dans les entreprises allemandes a été supérieure à celui des entreprises américaines au cours des dernières années précédant l'étude, malgré un retour sur les investissements inférieurs.

2.3. La genèse du divorce entre « Propriété » et « Gestion »

Dés 1931, Berle and Means (1932) constataient le divorce entre la propriété de l'entreprise et sa gestion. Leurs recherches ont démontré que le capital des grandes corporations est la propriété d'un actionnariat de plus en plus diversifié faisant augmenter considérablement le pouvoir des grandes corporations au sein de nos sociétés modernes.

Les deux auteurs indiquaient déjà que le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différentes parties prenantes. Ils insistent surtout sur le fait que les intérêts des différents partenaires seront mieux servis par un attachement infailible des dirigeants à la richesse des actionnaires.

Par ailleurs, Galbraith (1967), qui a mené des travaux sur l'évolution du système industriel américain, a émis la théorie de la technostructure concernant le contexte dans lequel évoluent les grandes entreprises Américaines. Selon cet auteur, étant donné l'évolution de l'industrie et des technologies, la responsabilité de la gestion de l'entreprise incombait de plus en plus à des managers ultra spécialisés qu'il appelle les technocrates. Toujours, selon lui,, ces managers sont devenus si importants que les individus ne comptent plus comme preneurs d'initiatives. De plus, l'auteur estime que l'objectif de la technocratie n'est pas seulement la maximisation du profit mais surtout son maintien impliquant la rupture graduelle entre la propriété et la gestion.

D'autres auteurs, tel que Drucker (1946, 1954, 1972) qui avec une grande expérience acquise auprès de grandes corporations telles que General Motors, IBM et Sears Roebuck, affirmait quant à lui, que l'actif le plus précieux d'une organisation était les personnes qui la composent et que la compétence du personnel était le principal actif d'une organisation. Drucker attribuait le succès des grandes entreprises à certaines caractéristiques de leur mode de gestion notamment à la maîtrise de l'équilibre subtile dans les relations de travail au sein de ces entreprises. Il a également affirmé que la rentabilité de l'entreprise dépendra du savoir des travailleurs et que le profit n'est pas l'objectif de l'entreprise, mais le moyen d'atteindre sa pérennité et la condition de sa survie.

Dans le même ordre d'idées Chandler (1962, 1977, 1994), qui a mené plusieurs études sur l'évolution des grandes entreprises Américaines et de leur mode de gestion, concluait que le management des grandes entreprises prend un caractère de plus en plus spécialisé. Selon Chandler, le management avait tendance à se séparer organiquement de la propriété ayant eu pour conséquence une séparation progressive entre la propriété des entreprises et leur gestion et l'émergence de nouvelles relations entre propriétaires et managers.

De plus Chandler affirmait que la logique compétitive des entreprises exige l'adoption de stratégies visant à contrer les pressions changeantes du marché créant un conflit d'intérêt entre l'actionnaire qui est nul autre que le propriétaire qui recherche la maximisation du profit à court terme et les managers qui sont les gestionnaires souhaitant plus ou moins la pérennité et le profit à long terme.

2.4. Du modèle de loyauté réciproque au modèle de marchés

2.4.1. Le modèle de loyauté réciproque

Allaire et Firsirotu (1993), qui se sont particulièrement intéressés à l'évolution des contextes de marché, leurs impacts sur les modes de gestion des grandes entreprises et enfin leur transition du modèle de loyauté réciproque au modèle de marchés, expliquent, dans leurs recherches, que les principales caractéristiques du modèle de loyauté réciproque a primé

jusqu'à la fin des années 80. Les deux auteurs insistent sur le fait que les entreprises ont pendant longtemps priorisé une relation durable basée sur une loyauté réciproque avec leur personnel, dans le but de créer un actif intangible qui constitue un avantage concurrentiel primordial pour le positionnement stratégique et la survie de l'entreprise.

Allaire et Firsirotu (2004, 2007) indiquent que les deux éléments les plus importants qui favorisaient l'adoption du modèle de loyauté réciproque étaient d'une part que le financement de ces entreprises se faisait essentiellement par le biais du réinvestissement de leurs profits (autofinancement), ce qui leur permettait de maintenir un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes et d'autre part, est que le personnel était majoritairement inamovible ce qui permettait aux deux parties de conserver le contrat psychologique, social et économique sans pour autant créer des conflits d'intérêts. De plus, les auteurs affirment que le divorce entre la propriété et la gestion qui était la conséquence des pressions de marché allait complètement changer la donne pour l'ensemble des parties prenantes. Toutefois, les deux auteurs mentionnent que le modèle de loyauté réciproque comprenait un certain nombre de risques pour l'entreprise qui se traduisaient partiellement par l'inflexibilité induite par la bureaucratie organisationnelle, ainsi que les conséquences de la sécurité de l'emploi à vie qui rendait le personnel en quelque sorte détenu par l'entreprise.

2.4.2. Le modèle de marchés

Dans plusieurs de leurs ouvrages Allaire et Firsirotu (2004, 2007) décrivent plus en détails les éléments essentiels qui ont favorisé l'apparition des pressions de marchés durant ces dernières années. Les auteurs expliquent que les impacts des trois marchés sur l'entreprise se sont fait ressentir particulièrement à partir du début des années 80. Cette accentuation des pressions de marché a été induite par des changements majeurs qui ont reconfiguré radicalement l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ces changements sont principalement provenus des États-Unis, mais ils se sont rapidement étendus à la plupart des pays développés.

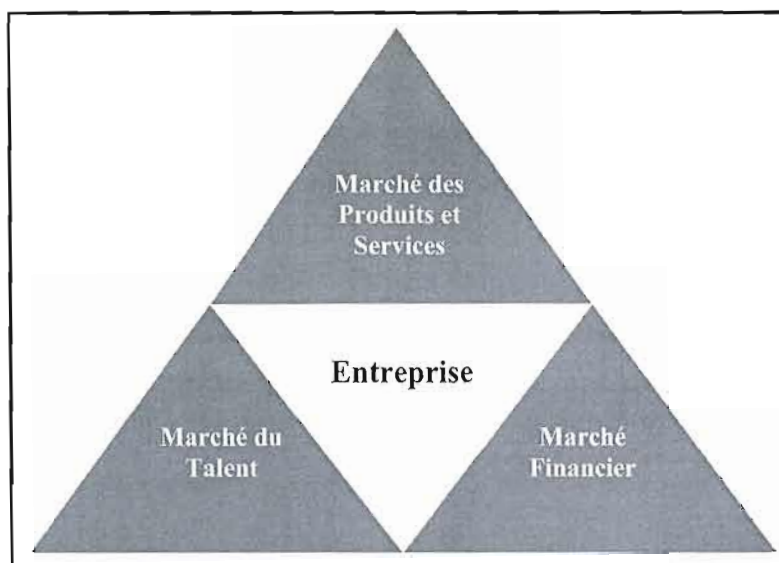


Figure 2.2 : Le modèle de marchés

Source : Illustration personnelle 2008 du modèle de marché selon Allaire et Firsirotu.

Comme on le voit dans la figure 2.2, l'entreprise de nos jours est située à l'intersection des trois marchés et nous allons le voir plus en détails. Quels sont les éléments qui ont induit des changements au niveau des trois marchés ?

Les auteurs décrivent une série de changements de plusieurs ordres qui ont transformé progressivement chacun de ces trois marchés. En premier, ils identifient comme premier événement majeur la vague de privatisation et de déréglementation durant les années 1980 et 1990, ainsi que les divers accords de libre-échange et les adhésions à l'OMC qui ont engendré l'ouverture générale des frontières à la libre circulation des biens et services. De plus l'apparition des nouvelles technologies de l'information et des communications, se sont conjuguées pour rendre les marchés des produits et services de plus en plus concurrentiels.

Le deuxième événement majeur identifié concerne le flux financier virtuel dans les marchés boursiers provoqué par les fonds de pension engendrant l'apparition de plusieurs innovations financières. Ainsi le rôle croissant des fonds communs de placement, les gestionnaires, les *hedge funds* et des fonds de capital privé, ont donné naissance au capitalisme financier

permettant aux actionnaires d'affirmer leur autorité sur la gestion des objectifs et des priorités et surtout maximiser la valeur de leur investissement.

Et enfin, dans le troisième et dernier événement majeur, on voit l'émergence d'un marché des talents qui a poussé les entreprises à abandonner leurs politiques d'engagement et de la sécurité de l'emploi, ainsi qu'à la promotion exclusive à l'interne. De plus, les compétences en matière de gestion et de leadership sont devenues de plus en plus considérées comme générique, ce qui a fait apparaître un marché secondaire de la gestion compétences, de plus en plus développée et efficace.

2.4.2.1. Changements dans le marché des produits et des services

Plusieurs facteurs sont à l'origine du bouleversement de la structure concurrentielle dans le marché des produits et services, au début des années 80 aux États-Unis, ainsi que dans la plupart des pays développés durant les années 90. L'analyse des facteurs qui ont restructuré le marché vont nous permettre de mieux comprendre l'interaction des trois marchés avec l'entreprise et notamment de cerner les effets de cette libéralisation pour les consommateurs.

2.4.2.1.1. Déréglementation des industries

Le premier facteur qui était le résultat direct de la politique de « Reagan-Thatcher » aux États-Unis concerne la vague de déréglementation qui avait touché plusieurs industries d'envergures qui étaient jusque-là très réglementées et protégées par les politiques gouvernementales. Plusieurs autres déréglementations ont suivi (ex : Clinton 1999) et les industries les plus touchées par ces déréglementations sont les industries telles que l'aviation civile, l'épargne et le crédit, les télécommunications, l'énergie et surtout les services bancaires et financiers.

Toutes ces déréglementations ont eu pour conséquence de lever les barrières à l'entrée et de créer ainsi la libre concurrence au sein des industries Américaines et d'autres pays développés : Royaume-Uni, Canada, Australie.

2.4.2.1.2. Privatisations des entreprises publiques

Le deuxième facteur concerne le désengagement économique graduel de l'État selon une idéologie libérale à travers des privatisations massives aux États-Unis et au Royaume-Uni. Dès lors les entreprises étatiques qui étaient le plus souvent monopolistiques et surtout gérées rigoureusement par le gouvernement ont été cédées au secteur privé.

La vague de privatisation avait pour objectif de créer des marchés fondés sur la concurrence qui permettront l'accroissement de l'efficacité de l'entreprise et du système économique. Des organisations publiques, comme les hôpitaux, la sécurité aéroportuaire ainsi que la gestion pénitentiaire ont été graduellement privatisées aux États-Unis selon cette optique.

Au Royaume-Uni, les privatisations ont concerné des secteurs encore plus stratégiques comme les télécommunications en 1985, le gaz en 1986, l'eau en 1989, l'électricité en 1990. La majeure partie des transports aériens et routiers en 1985, ainsi que le transport ferroviaire en 1996 sont passés sous contrôle privé. L'exemple du Royaume-Uni a rapidement inspiré le Canada et les voisins européens tels que la France et l'Allemagne.

2.4.2.1.3. Libre circulation et échanges des marchandises

L'autre facteur, concerne les différents accords et partenariat signés dans le cadre de la mission de l'Organisation mondiale du commerce (O.M.C.) visant à réduire les obstacles au commerce mondial. C'est alors que plusieurs accords commerciaux ont vu le jour, ce qui a largement contribué à l'ouverture des marchés intérieurs et à une concurrence farouche qui exigent des stratégies de plus en plus globales. Cette ouverture généralisée des frontières associée avec l'intensification de la concurrence au niveau mondial a déclenché une ruée des

entreprises vers les pays à bas salaire et à faible coûts sociaux, avec la délocalisation dans un premier temps des activités de production et par la suite la délocalisation des systèmes d'information et de gestion, ainsi que les activités de recherche et développement et autres.

L'objectif de cette délocalisation pour les entreprises était de chercher tous les moyens pour rester compétitifs en baissant les coûts et en maintenant leur rentabilité. De plus cette tendance à la délocalisation et à l'externalisation a été facilitée par la remarquable évolution des technologies de l'information et des communications.

2.4.2.1.4. Révolution des technologies de l'information et des communications

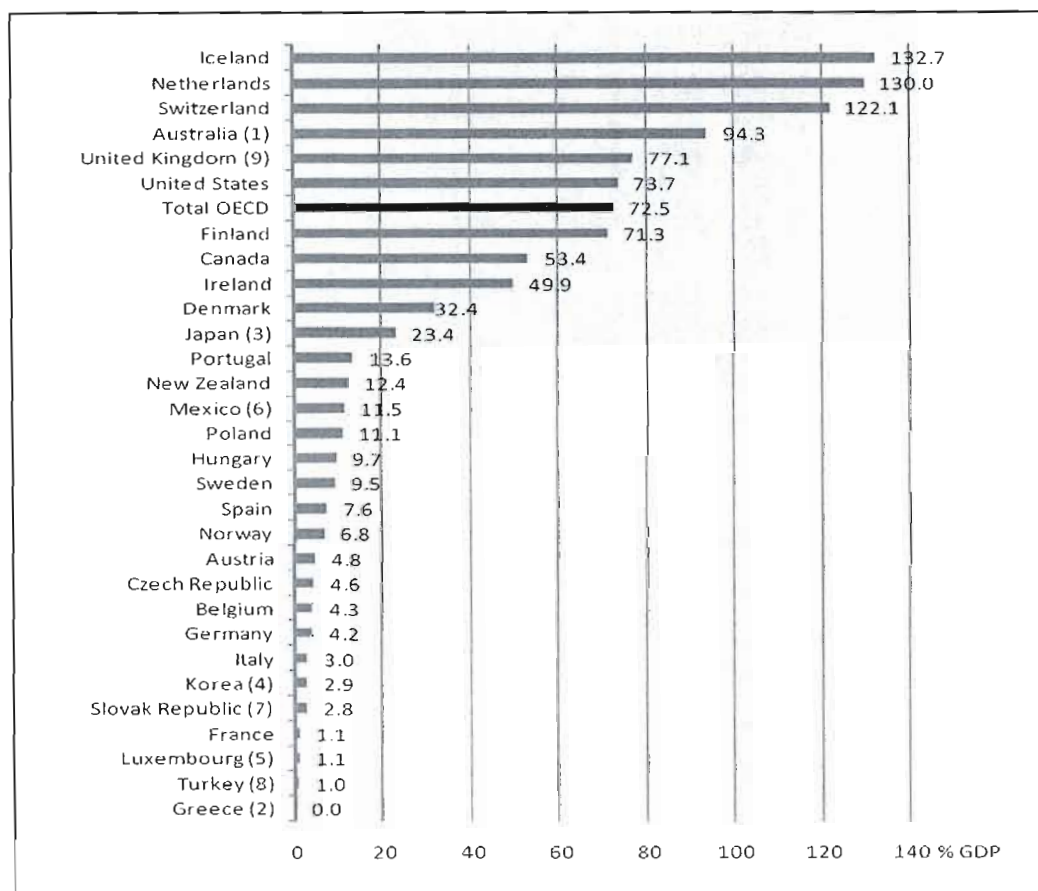
Enfin, le dernier facteur qui concerne la révolution des technologies de l'information et des communications des années 90 ont marqué le début d'une révolution économique qui a été alimentée par l'utilisation généralisée d'Internet et d'autres technologies informatiques par les entreprises. Cette nouvelle donne a obligé les entreprises à investir massivement en matière de technologie de l'information afin de créer des imperfections de marché et ainsi bâtir un avantage concurrentiel durable face à la concurrence.

Toutefois, avec la mondialisation des marchés et la guerre technologique et informationnelle qui en résulte, la maîtrise des technologies de l'information et des communications sont devenues une nécessité stratégique plutôt qu'un choix stratégique qui permet à l'entreprise de répondre efficacement en matière de qualité, de prix et de délais et ainsi être à la hauteur de ces concurrents qui sont de plus en plus performants.

2.4.2.2. *Changements dans les marchés financiers*

La dynamisation des marchés financiers a connu une croissance fulgurante depuis les années 70. Les données de la Bourse de New York (NYSE) démontrent que le volume annuel de transactions boursières a augmenté de façon extraordinaire : ainsi il est passé de moins de 20 millions d'actions transigées en 1970, à 400 milliards d'actions en 2005 (Allaire et Firsirotu,

2007). La révolution des fonds de pensions durant les trois dernières décennies a joué un rôle crucial dans l'évolution et la dynamisation des marchés financiers aux États-Unis et par la suite dans le reste des pays développés. Le graphique 4.1, présente des statistiques comparatives de ce que représentent les fonds de pensions en pourcentage du PIB des pays de l'OCDE en 2006.



Graphique 2.1 : Importance des fonds de pensions relativement à la taille des pays de L'ODCE en % du PIB.

Source : OECD, *Global Pension Statistics*, 2007.

Cette révolution des fonds de pensions qui a été initialement induite par la réforme des régimes de pensions (changement réglementaire) décrite par Clowes (2000), a permis aux travailleurs de participer dans les plans de retraite, ce qui a radicalement accentué le pouvoir des investisseurs institutionnels, puisque ces derniers ont massivement investi leurs fonds

dans le marché financier qui ne prévoyaient pas les sommes démesurées qui allaient être investies. Subséquemment comme cités par Allaire et Firsirotu (2007) les investisseurs institutionnels qui détenaient 30% des actions des entreprises américaines cotées en bourse en 1970, détiennent aujourd'hui plus de 68% des actions avec une politique d'investissement de plus en plus audacieuse.

Drucker avait déjà signalé en 1976, le potentiel insoupçonné de ses fonds de pensions et leurs impacts probables sur les marchés financiers. À ce sujet il mentionne: « *The pension funds have become America's new "tycoons" surely the most unlikely masters any society ever had. They have attained this position without any struggle, any crisis, any major "problems." It is an amazing success story - all the more amazing in that no one apparently has paid much attention to it* »

Allaire et Firsirotu (2007) stipulent que la principale cause pour expliquer la dynamique des changements survenus dans les marchés financiers durant les dernières décennies concerne l'apparition des pensions à prestations déterminées. Ceci a permis aux entreprises de se déresponsabiliser des régimes de prestation de retraite de leurs employés, de tel sorte que les employés sont devenus des investisseurs qui confient la gestion de leurs pensions de retraite à des nouveaux conseillers spécialisés dans l'investissement de fonds de pensions qui ont rapidement inondé les marchés financiers avec de nouveaux fonds dont personne n'a prévu l'émergence.

2.4.2.3. Changements dans le marché du talent

Historiquement, durant les années 50 à 80, les entreprises offraient à leurs employés la sécurité de l'emploi et des perspectives de promotion au plus haut niveau de cette dernière. Cette stabilité de l'emploi était accompagnée d'investissements massifs dans le développement du savoir-faire des employés afin d'élargir leurs compétences et de renforcer l'actif intangible qui constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Encouragés par une socialisation intense à la culture et aux valeurs de l'entreprise, les employés démontraient

un engagement et une loyauté sans faille à l'entreprise, ce qui a créé un fort sentiment d'appartenance qui associe les employés au destin de l'entreprise et limite ainsi la mobilité inter entreprises des talents.

Cependant, comme précisé par Allaire et Firsirotu (2007) les changements dans les marchés financiers et les marchés des produits et services qu'on a décrit plus haut, ont radicalement changé la nature de la relation entre le personnel et l'entreprise. Cette relation basée essentiellement sur la loyauté réciproque entre employés et employeurs s'est rapidement effritée durant la conjoncture économique difficile du début des années 80 induite par les vagues de déréglementations et de privatisations.

La conjoncture concurrentielle de plus en plus difficile a poussé les entreprises à la recherche de financement pour soutenir leur croissance. Cette recherche de fonds a eu comme principale conséquence la prise de contrôle par de nouveaux types d'actionnaires comme les *LBO*² ou autres qui recherchaient de plus en plus de rendement. Subséquemment la création de valeur pour les actionnaires s'est imposée comme principal objectif pour les dirigeants d'entreprise, qui dorénavant doivent prioriser la performance boursière sans quoi ils étaient remerciés.

Tous ces facteurs ont rapidement mis fin au contrat psychologique et surtout social entre les employés et l'entreprise créant un besoin immédiat de compétences et d'habiletés externes dont l'entreprise ne disposait pas au sein de son personnel. Ce besoin de compétences a généré un marché secondaire du talent, qui a complètement changé les processus de recrutement, de promotion, de rémunération et surtout de compensation dans l'entreprise avec des structures nécessairement plus flexibles. L'apparition d'agences de recrutement ou encore de courtiers du talent « chasseurs de têtes » a rapidement augmenté les prix du talent, puisque dorénavant le prix de la compétence se négocie comme n'importe quelle marchandise.

²Leverage Buy Out »

Par conséquent, les employés ne parlaient plus de sécurité de l'emploi pour négocier les salaires, mais de gestion de carrière et les employeurs ne parlaient plus de loyauté, mais de rémunération selon la performance avec des incitatifs financiers démesurés. Par ailleurs, pour s'assurer de protéger leurs intérêts, les actionnaires offraient des compensations faramineuses aux dirigeants des entreprises pour qu'ils maximisent leurs profits tout en imposant des membres externes au conseil d'administration pour éviter les dérives dans la gestion de leurs investissements.

2.4.3. Synthèse des deux modèles



Figure 2.3 : Modèle de loyauté réciproque versus Modèle des trois marchés.

Source : Adaptée d'Allaire et Firsirotu (1993, 2004).

2.5. Synthèse des conséquences des pressions des trois marchés sur l'entreprise

Les résultats des recherches menées par Allaire et Firsirotu (2007) nous permettent de faire une synthèse des différents impacts des changements de contextes sur les trois marchés.

2.5.1. Conséquences des changements dans le marché des produits et services

2.5.1.1. Réorientation à travers la délocalisation et l'externalisation des activités

La conjoncture concurrentielle qui a résulté du bouleversement du marché des produits et services a mis en exergue l'obligation pour les entreprises d'être compétitives au-delà des frontières nationales. Néanmoins cette compétitivité internationale exige une maîtrise rigoureuse des coûts à tous les niveaux de l'entreprise. En outre, les entreprises ont entrepris des restructurations et réorganisations majeures des opérations pour se mettre au diapason international : ré-engineering des processus, externalisation ou délocalisation des activités secondaires au pays à bas salaires, suppression massive d'emplois se sont succédés dans plusieurs industries. Notons que cette libéralisation des frontières concurrentielles a été nettement facilitée par la révolution des technologies de l'information et des télécommunications.

2.5.1.2. Concentration des industries par le biais des fusions et des acquisitions

Les investissements nécessaires pour la restructuration des opérations ne sont pas à la portée de toutes les entreprises. Certaines ont choisi d'autres orientations stratégiques pour assurer leurs survies. Aussi les pressions du marché des produits et services ont provoqué une vague de fusions et d'acquisitions qui ont augmenté considérablement le degré de concentration de certaines industries.

L'objectif principal des fusions et acquisitions est sans doute la maîtrise des coûts à travers d'importantes économies d'échelle et d'envergure mais aussi en baissant les coûts d'approvisionnement en augmentant le pouvoir de négociation avec les fournisseurs.

Par ailleurs, les résultats de la concentration des industries a donné naissance à de grandes corporations dotées d'un grand pouvoir politique grâce aux stratégies de lobbying exercées auprès des gouvernements pour s'assurer des tendances réglementaires et politiques favorables aux activités économiques de l'entreprise mais aussi d'avoir certaines subventions pour financer leur croissance.

2.5.2. Conséquences des changements dans les marchés financiers

2.5.2.1. Nouvelle génération d'investisseurs et nécessité d'une gouvernance d'entreprise

Les bouleversements induits par les fonds de pensions de retraite dans les marchés financiers cités plus haut, ont favorisé l'apparition d'une nouvelle génération d'investisseurs institutionnels qui détiennent des actions majoritaires dans la plupart des entreprises américaines publiques ou privées cotées en bourse.

Le pouvoir de ces nouveaux détenteurs de capitaux s'est rapidement accentué en corrélation directe avec les sommes d'argent colossales dont ils disposaient leur permettant d'imposer aux conseils d'administration des entreprises de nouvelles normes de gouvernance qui garantissent la rentabilité des investissements. De cette façon, les actionnaires ont le pouvoir d'imposer des membres indépendants dans la constitution des conseils d'administration afin de veiller à la transparence dans la gestion et à l'application des normes de bonne gouvernance surtout avec les scandales financiers de ces dernières années.

Par ailleurs, les nouvelles pressions issues des marchés financiers ont remis en question les pratiques de gouvernance et surtout le rôle des dirigeants d'entreprise qui sont devenus des gestionnaires mandatés pour créer de la valeur à court terme pour les actionnaires dans des contextes de plus en plus complexes.

2.5.2.2. Influence controversée des nouveaux fonds d'investissements

La quête d'investissements rentables suscitée par la disponibilité des fonds d'investissement privés et des fonds de couverture a favorisé l'apparition des LBO qui représente des entreprises qui sont rachetées par le biais de la dette et rentabilisées par le biais dû de l'effet de levier financier. L'abus de ces innovations financières avait beaucoup d'effets négatifs sur la gestion de l'entreprise puisqu'elles créent de la valeur à court terme au détriment des investissements en recherche et développements et autres activités qui génèrent de la valeur à long terme.

Allaire et Firsirotu (2007) expliquent que ces fonds créaient de la valeur par le biais des imperfections de marchés qui sont de trois ordres. La première imperfection concerne la réglementation fiscale puisque les intérêts sont déductibles des revenus mais pas des dividendes. La deuxième imperfection vient du fait que les entreprises avant d'être privatisées détiennent déjà une dette détenue par des créanciers qui vont subir un accroissement de leur dette avec la privatisation de l'entreprise (exemple : les créanciers de BCE). Et enfin la troisième imperfection concerne, quant à elle, la défaillance en matière de gouvernance qui résulte d'actionnariat dispersé qui sous exploite la capacité économique de l'entreprise.

2.5.2.3. Primauté de la création de valeur pour les actionnaires

La rémunération des dirigeants et les compensations financières qu'ils reçoivent sont devenues les principaux outils à la disposition des actionnaires pour s'assurer que les dirigeants vont faire le maximum pour créer de la valeur obligeant malheureusement les dirigeants, comme nous l'avons cité plus haut, à prioriser la rentabilité à court terme pour satisfaire un actionnariat impatient de recevoir des dividendes issus de leurs investissements même si cela met en péril la croissance de l'entreprise.

De plus, étant donné la volatilité de l'actionnariat, il est devenu très difficile pour les entreprises d'assurer leur survie à long terme. Un autre défi de taille pour les dirigeants qui doivent composer avec les décisions de conseils d'administration, qui le plus souvent, penchent pour les résultats à court terme.

2.5.3. Conséquences des changements dans le marché du talent

2.5.3.1. Nouvelle culture d'entreprise

Les nouveaux modes de gestion et de gouvernance ont creusé un écart important entre les revenus des dirigeants et ceux des employés. Cet écart est passé de 25 fois en 1970 à 104 fois le salaire des employés en 2004 (Allaire et Firsirotu). Cette nouvelle donne a rapidement mis fin au sentiment d'appartenance qui prévalait durant des années entre l'entreprise et ses employés. De nos jours le contrat psychologique, social et économique est bel et bien rompu et la nouvelle culture d'entreprise préconise un contrat purement économique basé sur les incitatifs financiers à court terme pour les employés et la performance à court terme pour les employeurs.

2.5.3.2. Perte de la légitimité et crédibilité des dirigeants

Le recrutement par le conseil d'administration des managers venus de l'externe, a provoqué une crise en matière de crédibilité et de légitimité de ces nouveaux venus puisque ces derniers ne connaissent pas les valeurs, la culture ou encore moins les traditions qui règnent dans l'entreprise. De ce fait, les nouveaux dirigeants sont mal perçus par les cadres déjà en place fragilisant sans doute les rapports entre la direction et les employés.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cadre conceptuel et la méthodologie de recherche que nous allons utiliser tout le long de notre mémoire, dans le but de répondre à notre question de recherche. Dans un premier temps, nous exposerons avec précision les différents fondements et concepts qui serviront de cadre d'analyse pour notre étude de cas portant sur l'entreprise Wal-Mart. Dans un deuxième temps, nous aborderons notre perspective et notre méthodologie de recherche afin de décrire dans le détail l'ensemble de notre approche méthodologique et ses justifications théoriques.

3.1. Nouveaux contextes et dynamique stratégique

Pour saisir la dynamique stratégique de l'entreprise, il est fondamental d'analyser, au préalable, l'environnement externe de cette dernière pour comprendre comment les pressions de marché issues des changements de contextes impactent sur l'entreprise. Par la suite, il est également indispensable d'analyser minutieusement les ressources et les compétences internes qui permettent à l'entreprise de faire face aux changements de l'environnement externes et aux pressions issues de changement de contextes.

Cette démarche, qu'on appelle la planification stratégique, est nécessaire pour toute entreprise qui veut relever les défis des enjeux stratégiques qui se présentent afin qu'elle puisse maîtriser où plus modestement, qu'elle puisse façonner son destin. La figure 3.1, illustre les différentes étapes du processus stratégique de l'entreprise, tel que décrit par Allaire et Firsirotu (2004).

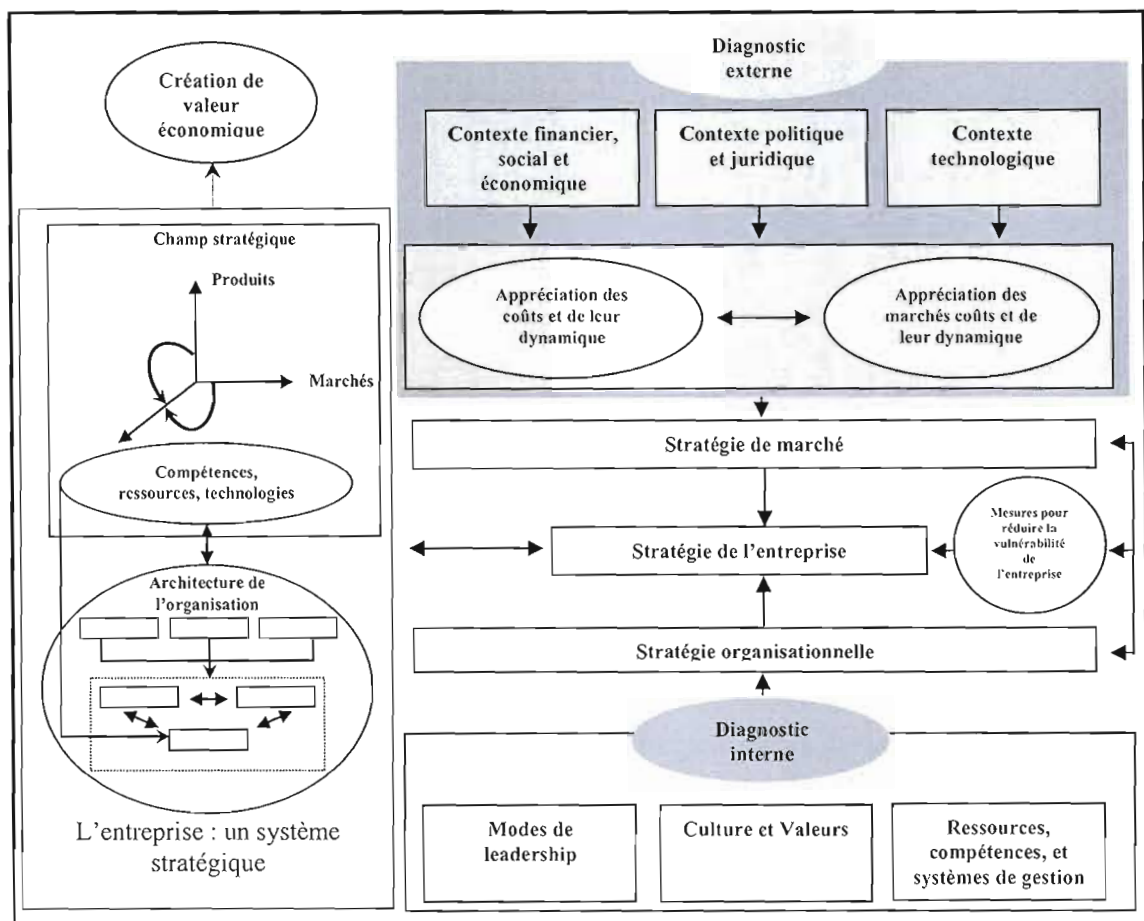


Figure 3.1 : Le processus stratégique

Source : Allaire et Firsirotu, 2004.

Telle qu'elle apparaît dans la figure 3.1, la stratégie de l'entreprise est formulée à partir d'une confrontation entre les résultats du diagnostic externe (contextes financier, social et économique, contextes politique et juridique, contexte technologique) qui conçoivent la stratégie de marché à adopter, avec les résultats du diagnostic interne (modes de leadership, culture et valeurs, ressources, compétences et systèmes de gestion) qui conçoivent la stratégie

organisationnelle à mettre en œuvre. Cette combinaison des résultats des deux diagnostics produit les orientations stratégiques possibles compte tenu des buts de l'entreprise. Finalement, on peut dire que le processus stratégique de l'entreprise demeure très dynamique et le défi est d'arriver à formuler une stratégie harmonieuse combinant le possible et le souhaitable.

3.2. Cadre conceptuel

Pour notre étude de l'industrie et du cas Wal-Mart, nous avons retenu le modèle d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu (1993, 2004). La figure 3.2, met en exergue le cadre d'analyse stratégique tel que proposé par Allaire et Firsirotu. Ce cadre d'analyse permet un examen des aspects économiques du marché et de la concurrence à partir de l'étude de plusieurs éléments.

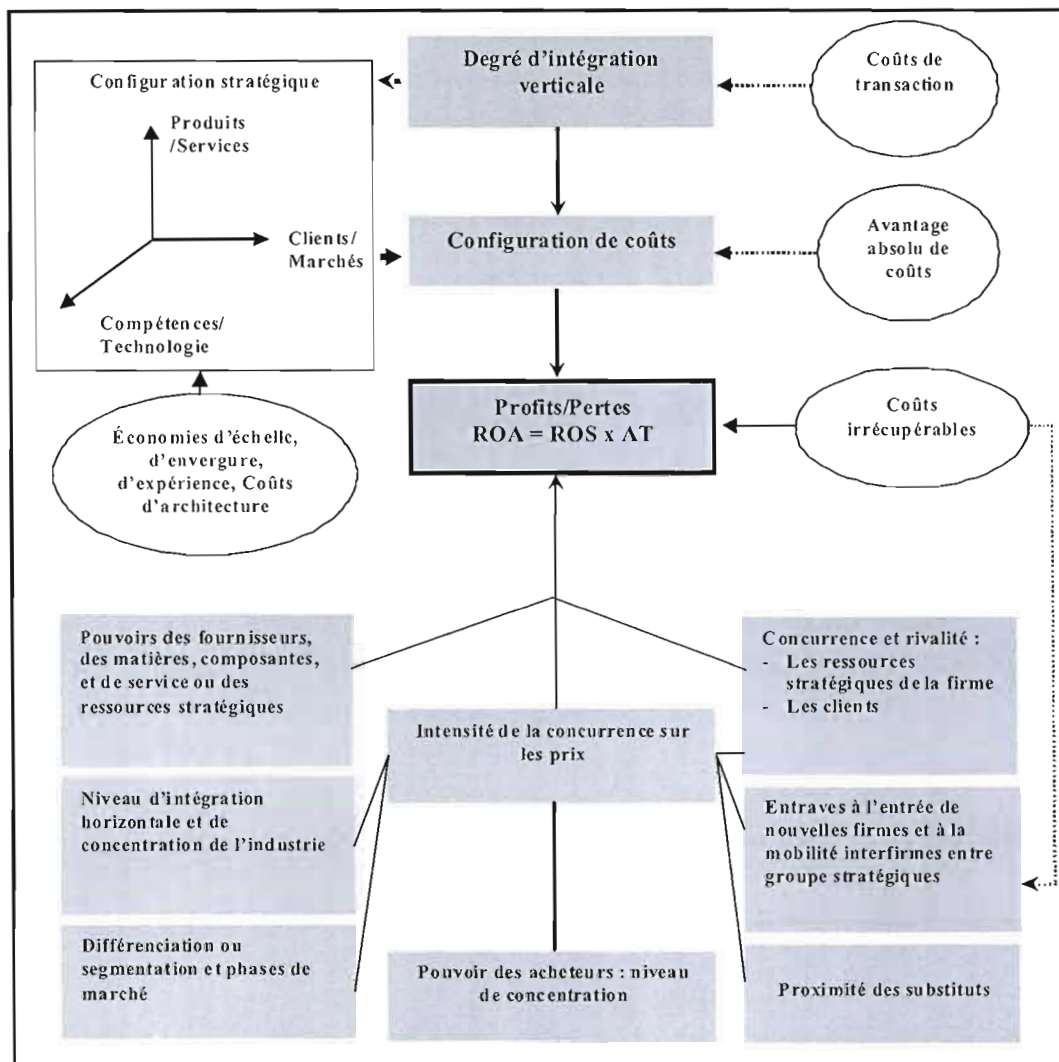


Figure 3.2 : Cadre d'analyse stratégique

Source : Allaire et Firsirotu, 1993, 2004.

Le modèle proposé par les deux auteurs préconise une approche plus complète de l'analyse stratégique de l'entreprise. Ce modèle multidimensionnel d'analyse prend en considération les choix stratégiques de l'entreprise (diagnostic interne), ainsi que l'analyse des cinq forces concurrentielles proposé par Porter (1979) (diagnostic externe). La combinaison de ces deux diagnostics répond parfaitement à la dynamique du processus stratégique que nous avons abordé dans la section précédente.

3.2.1. Diagnostic interne

3.2.1.1. *Le champ stratégique de l'entreprise*

Selon Allaire et Firsirotu (1993, 2004), « *la notion de champ stratégique fait référence au choix qu'a fait l'entreprise relativement aux produits et aux services qu'elle offre ou qu'elle souhaite offrir aux marchés géographiques, aux segments de marché et aux réseaux de distribution où ses produits et services seront offerts, et aux compétences et aux technologies qui lui sont propres, voire nécessaires pour réussir dans ces marchés* ».

Comme l'illustre la figure 3.3, toute entreprise qui entreprend une activité économique évolue donc dans un champ stratégique à trois dimensions inter reliées : la dimension « produits et services », la dimension « marché » (segments et géographiques) et enfin la dimension « compétences, ressources et technologies ». Tel qu'il apparaît dans la figure 3.3, le champ stratégique de chaque entreprise a sa propre envergure croissante qui est dynamique et qui varie selon la phase de développement de l'entreprise, soit du niveau I (entreprise monoproduits-monomarché-monocompétence) au niveau III (entreprise multiproduits-multimarchés-multicompétences).

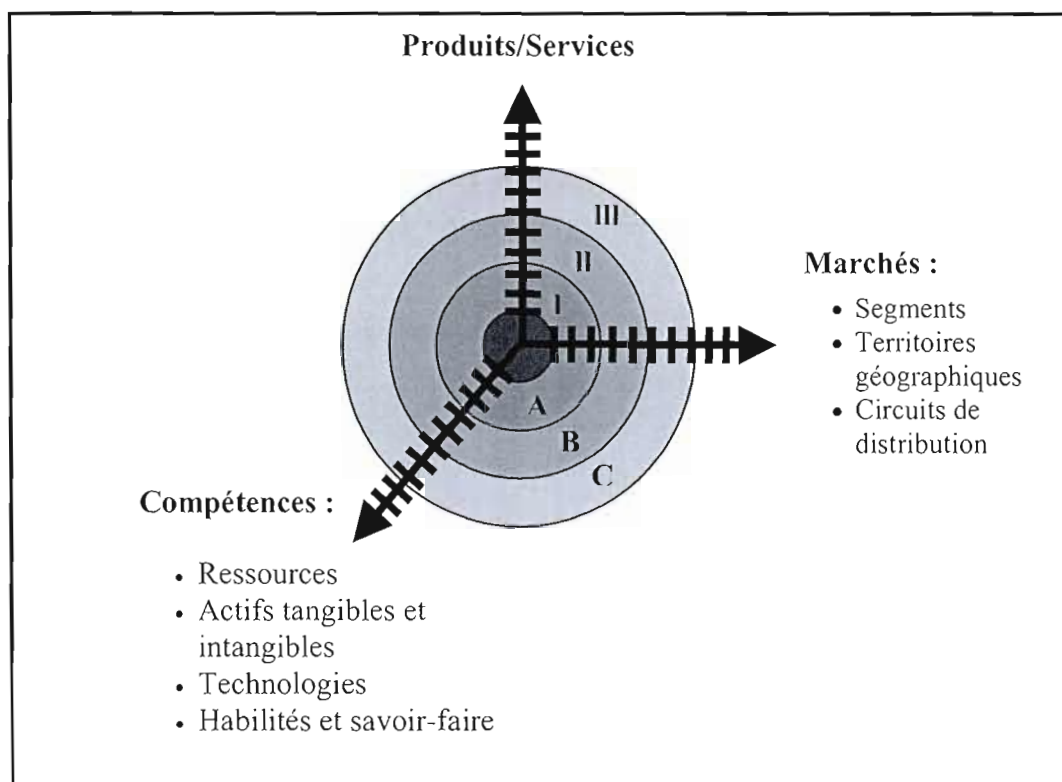


Figure 3.3 : Les frontières de la firme et le contour de son champ stratégique

Source : Allaire et Firsirotu, 1993, 2004.

De plus, comme le précise Allaire et Firsirotu des firmes A, B et C qui rivalisent dans un même secteur d'activité peuvent avoir des champs stratégiques différents selon les trois dimensions « produits et services », « marchés et segments » et « compétences et technologies ». En d'autres termes, chaque entreprise, selon ses choix stratégiques, adopte une couverture géographique, une offre de produits et services et des compétences et technologies clés qui lui sont spécifiques et qui la distinguent des autres entreprises. Cependant, dans une même industrie, des entreprises peuvent avoir des champs stratégiques similaires.

Néanmoins, les deux auteurs précisent que les firmes faisant partie d'un groupe stratégique peuvent élargir leur champ stratégique pour rivaliser avec d'autres groupes stratégiques en prenant en considération l'ensemble des avantages et des entraves du déplacement vers un autre groupe.

3.2.1.2. Degré d'intégration verticale et d'impartition

Afin de déterminer les choix stratégiques de l'entreprise en ce qui concerne son périmètre d'activité, il est nécessaire d'examiner son degré d'intégration par rapport à l'industrie. Pour toute entreprise, l'intégration verticale consiste à étendre les domaines d'activités vers l'amont ou vers l'aval des frontières de sa chaîne de valeur d'origine, dans la mesure où cette option est plus rentable pour l'entreprise que de l'impartition de ses domaines d'activités.

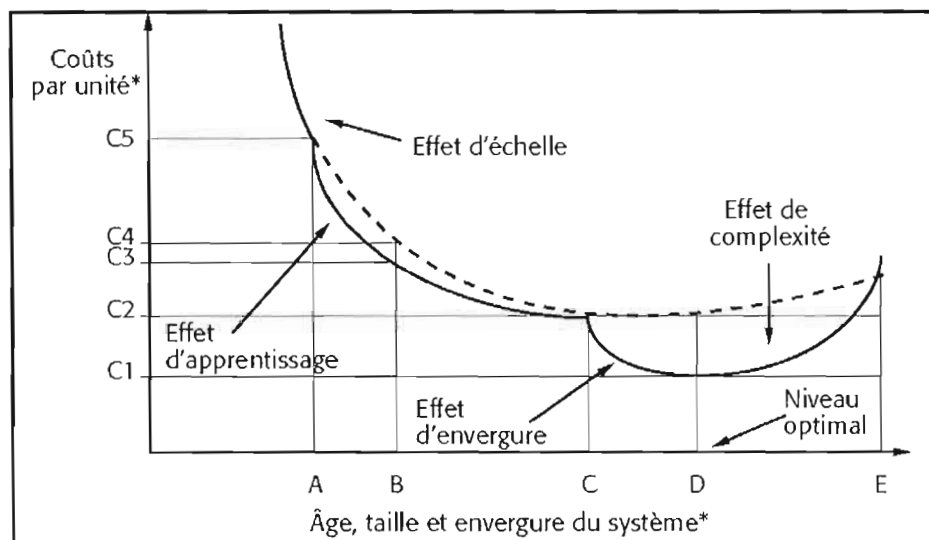
Une intégration vers l'amont, indique que l'entreprise développe les mêmes domaines d'activité que certains de ses fournisseurs, tandis qu'une intégration vers l'aval indique que l'entreprise développe les mêmes domaines d'activité que certains de ses distributeurs. L'intégration verticale se fait par le biais de nouveaux investissements avec lesquels l'entreprise développe ses nouveaux domaines d'activité, ou bien par le biais de l'acquisition d'un fournisseur ou d'un distributeur exerçant dans le domaine d'activité ciblé.

L'engagement de l'entreprise dans des domaines d'activité où elle manque d'expérience, peut générer des coûts de complexité, liés à la taille, à l'envergure des activités et surtout au volume d'affaires de l'entreprise. Néanmoins, l'impartition de ses activités au sein de l'entreprise peut aussi générer des coûts de transaction, liés à la sous-traitance des activités, étant donné que l'entreprise dépend de l'efficacité de ses fournisseurs.

Par ailleurs, Allaire et Firsirotu, indiquent que les coûts complexité et les coûts de transaction, exercent une tension dynamique diamétralement opposée sur les choix de la frontière optimale de l'entreprise. La performance de l'entreprise dépend donc de sa capacité à faire un choix subtil concernant son degré d'intégration ou d'impartition de ses domaines d'activité.

3.2.1.3. La configuration de coûts

Les choix stratégiques de configuration des coûts représentent des déterminants essentiels de la performance économique de l'entreprise. Cette dimension d'analyse est incontournable puisqu'elle permet d'identifier la configuration optimale du système stratégique de l'entreprise. Le graphique 3.1, illustre les différents phénomènes qui impactent sur la dynamique de configuration des coûts selon la taille et l'envergure de l'entreprise. Tels qu'illustré dans la figure, des effets comme l'économie d'échelle, l'apprentissage, l'envergure et la complexité, déterminent la configuration des coûts d'un système stratégique.



Graphique 3.1 : La dynamique des coûts et taille optimale pour les systèmes stratégiques complexes.

Source : Allaire et Firsirotu, 2004.

La notion d'économie d'échelle correspond à la baisse des coûts unitaires des produits induits par l'augmentation du volume de production qui est possible grâce à une distribution plus avantageuse des frais fixes. Cette corrélation est une source d'avantages absolus de coûts, ce qui représente un élément crucial dans la configuration des coûts globaux, étant donné que dans certaines industries, l'entreprise doit impérativement bénéficier d'économies d'échelle sans quoi elle ne pourra pas être rentable par rapport à ses concurrents directs.

Toutefois, Allaire et Firsirotu précisent que la baisse des coûts unitaires par l'augmentation du volume ne doit pas systématiquement être imputée à des économies d'échelle. Les auteurs indiquent qu'il faut faire la distinction entre le phénomène d'économie d'échelle et l'utilisation optimale d'un système.

Pour ce qui est de l'effet d'apprentissage, ce phénomène qui s'appuie sur la notion de courbe d'expérience, désigne une relation croissante entre les coûts de production et la production cumulée, c'est-à-dire au fur et à mesure que le nombre d'unités produites s'élèvent, le coût unitaire diminue. Cette baisse de coûts est attribuée au développement du savoir-faire, des technologies et de l'expérience des employés. Toutefois, Allaire et Firsirotu insistent sur le fait que la notion de courbe d'expérience et l'avantage absolu de coûts qui en découle est réalisable dans des circonstances précises, en l'occurrence selon la capacité de l'entreprise à conserver son savoir-faire et son aptitude à favoriser un apprentissage organisationnel plutôt qu'individuel.

L'effet d'envergure fait référence aux économies liées à l'envergure des activités de l'entreprise. Ces économies sont principalement issues des synergies entre les différentes activités de l'entreprise qui sont générées par l'exploitation optimale des ressources stratégiques qu'elles soient tangibles ou intangibles. Cependant, même si les économies d'envergure provenant des synergies entre les différentes activités de l'entreprise soient avantageuses dans la configuration des coûts, la multiplication des activités peut engendrer un effet inverse qui est l'effet de complexité lié à une mauvaise coordination des activités ou à une mauvaise gestion des ressources communes qui soient tangibles et ou intangibles.

3.2.1.4. Mesures de performance économique

Avant d'appréhender la stratégie d'une entreprise et d'interpréter les choix stratégiques qu'elle met en œuvre, il est nécessaire, au préalable, de mesurer sa performance économique et de faire une analyse comparative par rapport à la performance de ses concurrents. De plus, cette analyse nous permettra d'identifier la position concurrentielle de l'entreprise au sein de

son industrie. Pour ce faire, nous allons combiner différents indicateurs financiers que nous allons décrire selon les définitions d'Allaire et Firsirotu, afin de faire apparaître les différentes méthodes de calculs que nous allons utiliser pour notre analyse de la performance économique.

3.2.1.4.1. La marge économique sur les ventes (ROS)

La marge économique sur les ventes (ROS) est le bénéfice économique ramené au chiffre d'affaires. Le bénéfice économique est défini comme étant le profit de la firme avant tout frais de financement, mais après déduction des impôts, au taux statutaire, qui seraient à payer sur le profit ainsi défini.

$$ROS = \text{bénéfice économique} / \text{chiffre d'affaires}$$

Toutes les entreprises cherchent à stabiliser ou à améliorer ce paramètre de la performance. Toutefois, la variation du ROS dépend de contextes particuliers à l'entreprise ainsi que les comportements stratégiques qu'elle adopte dans un secteur particulier.

3.2.1.4.2. La rotation des actifs (AT)

La rotation des actifs (AT) se définit comme le rapport entre le chiffre d'affaires, ou revenus bruts, et les actifs économiques nécessaires pour réaliser ce chiffre d'affaires.

L'actif économique représente généralement le fonds de roulement, plus les actifs à long terme.

$$AT = \text{chiffre d'affaires} / \text{actifs économiques}$$

Cet indicateur financier permet de mesurer l'efficacité avec laquelle l'entreprise gère ses actifs démontrant ainsi une certaine valeur ajoutée par rapport à la concurrence si l'entreprise

parvient à utiliser moins d'actifs en réalisant un meilleur chiffre d'affaires et une marge économique plus importante.

3.2.1.4.3. Le rendement sur les actifs économiques (ROA)

Le rendement des actifs économiques (ROA) se définit comme étant le bénéfice économique rapporté à l'actif économique ce qui revient à combiner la marge économique sur les ventes avec la rotation des actifs.

$$ROA = \text{bénéfice économique} / \text{actifs économiques}$$

La combinaison stratégique du ROS et du AT est considérée comme un indicateur majeur sur le système stratégique bâti par l'entreprise. Deux choix sont donc possibles pour l'entreprise. Le premier choix consiste à réaliser une marge économique sur les ventes élevées et une rotation des actifs faibles, ce qui se traduit généralement sur le terrain par des prix élevés pour augmenter le ROS. Le deuxième choix consiste à réaliser une faible marge économique et une forte rotation des actifs pour un volume de ventes plus élevé.

En conséquence, le rendement des actifs économiques (ROA) varie selon les différents systèmes stratégiques mis en œuvre par les entreprises dans un secteur donné.

3.2.1.4.4. Le rendement sur les capitaux propres (ROE)

Le rendement sur les capitaux propres (ROE) se définit comme étant les bénéfices nets après les frais financiers et les impôts, rapportés aux capitaux propres des actionnaires. L'effet du levier financier (FLE) est défini par la différence entre le rendement des actifs économiques (ROA) et le coût net de la dette, multipliée par le ratio d'endettement.

$$ROE = ROA + FLE$$

Cet indicateur qui prend en considération l'endettement de l'entreprise, permet de mesurer la capacité de cette dernière à établir un niveau d'endettement approprié afin de bénéficier d'un effet de levier financier positif sur la performance.

3.2.1.4.5. La valeur économique ajoutée (EVA)

La valeur économique ajoutée (EVA) proposé par Stewart en 1991, se définit comme étant la différence entre le rendement des actifs économiques et le coût moyen pondéré du capital (CMPC), le total multiplié par les actifs économiques.

$$EVA = (ROA - CMPC) \times \text{actifs économiques}$$

Pour bien interpréter la mesure de la valeur économique ajoutée (EVA), il est nécessaire de la calculer sur plusieurs années afin d'éviter une mauvaise interprétation de la performance globale de l'entreprise. Ainsi une valeur négative de l'EVA ne signifie pas nécessairement une destruction de la valeur, mais cela peut signifier que l'entreprise traverse une phase d'investissement importante.

3.2.1.4.6. L'EBITDA en pourcentage des ventes

L'EBITDA³ se définit comme étant la différence entre le bénéfice d'exploitation et les dépenses d'exploitation, soit le bénéfice avant intérêts, impôts et dépréciation des amortissements ce qui détermine la performance opérationnelle de l'entreprise. La marge EBITDA en pourcentage des ventes est donc un bon indicateur pour comparer les performances d'exploitations des entreprises d'un même secteur.

³ *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*

3.2.1.4.7. Le bénéfice et le dividende par action (BPA)

Le bénéfice par action (BPA) est calculé comme étant le bénéfice net de l'entreprise ramené aux nombres d'actions ordinaires durant la même période.

$$BPA = \text{Bénéfice Net} / \text{Nombre d'actions } (t - (t-1)/2)$$

D'autre part, le dividende par action est calculé comme étant le bénéfice net de l'entreprise ramené au montant des dividendes payés durant la même période.

$$\text{Le dividende par action} = \text{Bénéfice Net} / \text{Dividendes payés}$$

Ces deux indicateurs nous donnent une évaluation comparative du rendement de l'entreprise sur une ou plusieurs années.

3.2.2. Diagnostic externe

3.2.2.1. Pouvoirs des fournisseurs et des clients ou distributeurs

Cette dimension d'analyse permet, d'une part, de déterminer les enjeux qui existent entre l'entreprise et ses partenaires directs qui sont ses fournisseurs et ses clients ou distributeurs. Le pouvoir de négociation que possède l'entreprise vis-à-vis de ses deux partenaires constitue un avantage concurrentiel décisif dans la plupart des industries. Le pouvoir de négociation de l'entreprise se traduit sur le terrain par des impératifs de réduction de prix ou encore de critères de sélection drastiques en matière de qualité et de normes de fabrication. Ce pouvoir de négociation pousse les fournisseurs ou les distributeurs (clients) à s'aligner aux impératifs de l'entreprise pour générer le volume d'affaires nécessaire à leur survie.

D'autre part, dans certaines industries, le degré de concentration des fournisseurs ou distributeurs (clients) est très important augmentant ainsi leur pouvoir de négociation vis-à-vis de l'entreprise. Ce pouvoir permet aux fournisseurs ou distributeurs (clients) d'imposer

leurs prix et leurs procédures de ventes aux entreprises. En conséquence, l'équilibre entre les différents pouvoirs de négociation au sein d'une industrie constitue un élément important dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

3.2.2.2. Niveau d'intégration horizontale et de concentration de l'industrie

Cette dimension d'analyse fait référence au développement des ressources et compétences des entreprises d'une industrie par le biais des fusions et acquisitions. L'intégration horizontale est souvent l'unique moyen à la disposition des entreprises pour maintenir ou renforcer leurs positions concurrentielles à travers l'acquisition d'un concurrent direct ou la fusion avec ce dernier. Le recours à l'intégration horizontale augmente le degré de concentration des industries, ce qui crée des monopoles ou des oligopoles avec des positions concurrentielles figées. Ainsi le degré de concentration de l'industrie nous permet d'identifier les enjeux stratégiques qui caractérisent une industrie donnée.

3.2.2.3. Différentiation ou segmentation et phases de marché

Les comportements stratégiques des entreprises, dans une industrie, sont souvent en relation directe avec la dynamique des marchés dans lesquels ils s'exercent. Par ailleurs, la dynamique des marchés est grandement influencée par le comportement des clients par rapport à leur distinction entre les marques (différenciation) et à leur valorisation des attributs des produits (segmentation) qui leur sont offerts. L'évolution du comportement des clients et le rythme d'adoption des produits déterminent les différentes phases par lesquelles passe le marché. Dépendamment de ces phases de marché, les entreprises adoptent des stratégies de marché différentes qui leur permettent de s'adapter aux dynamiques de marché. L'analyse de cette dimension est nécessaire pour identifier l'évolution stratégique et opérationnelle d'une entreprise dans son marché.

3.2.2.4. Entraves à l'entrée de nouvelles firmes

Les nouveaux entrants représentent une menace importante pour les entreprises qui exercent dans une industrie donnée. Ces nouveaux entrants conquièrent des parts de marché et s'approprient certaines ressources stratégiques déterminantes pour réussir dans l'industrie visée pouvant affaiblir les entreprises déjà en place. Toutefois, la capacité de ces nouveaux entrants à être compétitifs, dépend de l'importance des barrières à l'entrée qui caractérisent l'industrie.

Allaire et Firsirotu identifient principalement trois types de coûts qui peuvent protéger les entreprises d'éventuels nouveaux entrants :

- Les coûts irrécupérables : coûts des investissements nécessaires pour exercer dans une industrie donnée ne peut avoir de la valeur pour d'autres entreprises étant donné leur faible valeur résiduelle ;
- Les coûts de substitution : coûts relatifs au changement de fournisseurs ou de marque de produits ;
- Les coûts de croissance : coûts des investissements et des risques inhérents pour concurrencer une entreprise dominante établie dans un marché donné.

Cette dimension d'analyse permet de mesurer la capacité des entreprises à bâtir des systèmes stratégiques peu vulnérables à l'arrivée de nouveaux concurrents.

3.2.2.5. Les groupes stratégiques

Allaire et Firsirotu expliquent « *qu'un groupe stratégique est défini par les firmes, dont le champ stratégique est très similaire, par leur envergure de marché, leurs compétences, leurs*

ressources et leurs technologies ». Par ailleurs, une industrie comprend plusieurs groupes stratégiques qui coexistent avec des entreprises qui ont des champs stratégiques semblables. Allaire et Firsirotu (2004) précisent que les firmes faisant partie d'un groupe stratégique peuvent élargir leur champ stratégique pour rivaliser avec d'autres groupes stratégiques en prenant en considération l'ensemble des avantages et des entraves du déplacement vers un autre groupe.

Porter (1985), quant à lui, définit le groupe stratégique comme un ensemble de firmes qui sont similaires les unes par rapport aux autres et différentes des firmes extérieures au groupe relativement à une ou plusieurs dimensions clés de la stratégie. Selon Porter, les groupes stratégiques se forment parce qu'il existe des barrières à la mobilité et la généralisation de la notion de barrières à l'entrée empêchent l'imitation au sein du groupe stratégique. Afin de mettre en exergue la dynamique qui caractérise les groupes stratégiques, Allaire et Firsirotu propose une coupe schématique qui apparaît dans la figure 3.4. Cette figure donne une idée claire sur la dynamique qui existe entre les groupes stratégiques d'une industrie.

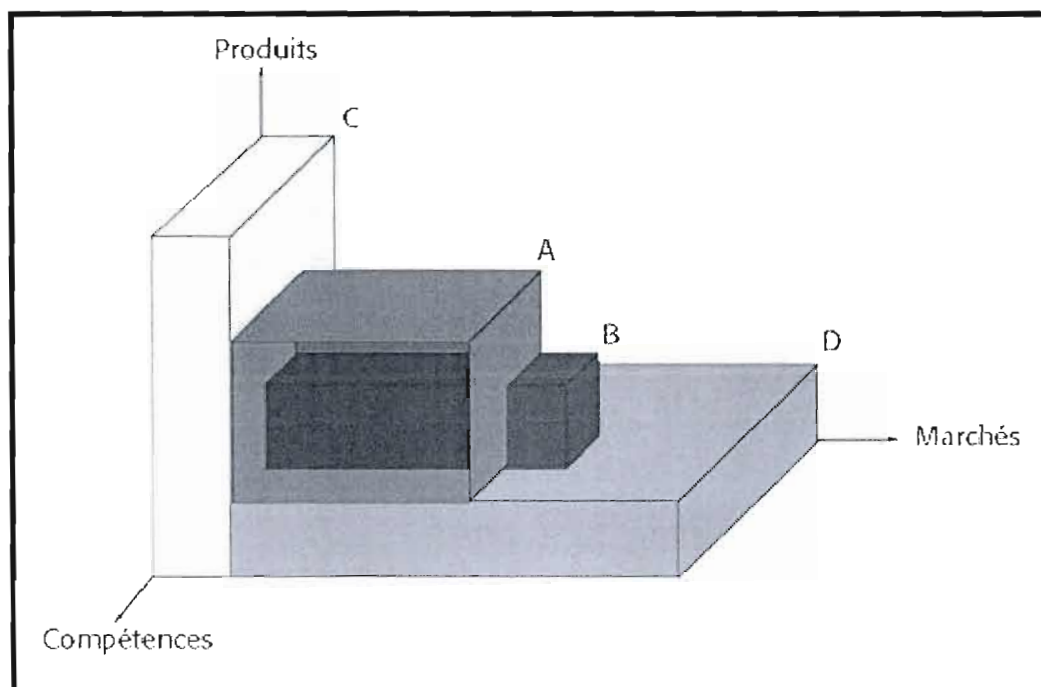


Figure 3.4 : Champs et groupes stratégiques : une coupe schématique
Source : Allaire et Firsirotu, 1993, 2004.

Les deux auteurs expliquent que les firmes du groupe stratégique A possèdent un champ stratégique qui les place en concurrence partielle avec les firmes du groupe stratégique B, mais en concurrence beaucoup moins forte, dans l'immédiat, avec les firmes du groupe C ou D. Le groupe C offre un ou des produits que les groupes A et B ne peuvent ou ne veulent pas offrir. Quant au groupe D, il limite ses activités à un segment d'acheteurs ou à un territoire géographique que les autres groupes ne veulent ou ne peuvent pas exploiter.

Ce concept de groupe stratégique nous permettra d'identifier les groupes stratégiques qui coexistent au sein de l'industrie de vente de détail pour faire la distinction entre les concurrents directs et indirects dans l'analyse de l'industrie dans le chapitre VI.

3.2.2.6. Proximité des substituts

L'analyse de la proximité des produits substituts permet d'identifier les menaces éventuelles que peut présenter l'apparition d'un produit rival qui propose une nouvelle technologie, une meilleure valeur ou encore un meilleur rapport qualité/prix. Selon la proximité du substitut, l'entreprise peut être contrainte à réduire les prix de vente de ses produits ou alors à se retirer du segment de marché, dans le cas où son produit devient obsolète.

Cette dimension d'analyse affecte grandement la dynamique concurrentielle d'un secteur. Cependant, elle permet à l'entreprise de suivre l'évolution de son marché à travers l'acquisition de nouvelles compétences et le développement de nouvelles technologies qui vont permettre à cette dernière de se mettre au diapason de l'évolution de son marché et du secteur en général.

3.2.2.7. Rivalité et intensité de la concurrence sur les prix

Dans tout marché, il existe une certaine rivalité entre les entreprises d'une même industrie. Cette rivalité entre les entreprises se fait généralement, d'une part, par une concurrence féroce sur les prix qui engendre généralement des stratégies agressives de prix réduisant

nettement les marges de profit des entreprises et détermine ainsi le taux de rentabilité de l'industrie. Par ailleurs, l'intensité de la concurrence sur les prix dépend de plusieurs paramètres, tels que des enjeux stratégiques élevés pour les entreprises et des coûts irrécupérables élevés qui menaceront la survie même des entreprises qui quittent le marché.

D'autre part, dans certaines industries, la rivalité peut se traduire par une concurrence féroce pour l'acquisition de ressources stratégiques qui représentent des avantages compétitifs cruciaux pour les entreprises. Par conséquent, la rivalité et le degré d'intensité de la concurrence sur les prix, obligent les entreprises à améliorer continuellement leurs positions concurrentielles en augmentant leurs parts de marché et en s'adaptant à la conjoncture concurrentielle qui caractérise leur industrie, d'où l'intérêt d'analyser cette dimension afin d'identifier les comportements stratégiques qui en résultent.

3.3. Méthodologie de recherche

Tel que décrit dans la section précédente, pour mener à bien notre mémoire de maîtrise, nous avons adopté le cadre conceptuel d'analyse proposé par Allaire et Firsirotu 2004. L'objectif étant d'effectuer une étude de cas, afin de comprendre et d'appréhender les impacts des changements de contextes induits par les pressions des trois marchés dans le contexte réel de l'entreprise. Dans cette section nous allons discuter et justifier le choix de notre méthodologie de recherche, ainsi que les techniques et méthodes que nous avons utilisées pour mener à bien notre étude de cas.

3.3.1. Méthode de recherche

Pour répondre à notre problématique de recherche qui consiste à étudier les changements dramatiques des contextes de marché des entreprises et leurs conséquences sur le management, la gouvernance et la structure des entreprises, il nous est nécessaire d'effectuer une étude longitudinale sur une période allant de 1970 à 2008. Pour ce faire, nous avons

retenu la méthode de l'étude de cas. Le choix de l'étude de cas, comme méthode de recherche, est principalement justifié par la nature et la complexité de notre sujet de recherche. Selon Yin (2003), l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée lorsque la question de recherche porte sur le comment et le pourquoi d'un phénomène contemporain et que les événements à l'étude sont peu ou pas contrôlés par le chercheur.

Par ailleurs, Woodside et Wilson, (2003) précisent que l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation. De plus, Yin (2003) définit l'étude de cas comme une enquête empirique qui investigue un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement lorsque les frontières entre le contexte réel et le phénomène sont ambiguës. Cependant, tel que mentionné par Eisenhardt (1989), le recours à l'étude de cas doit obéir à des normes scientifiques et sa réalisation doit être empreinte d'une rigueur au moins équivalente à celle des méthodes quantitatives de recherche.

Cette définition de l'étude de cas décrit parfaitement l'objectif de recherche du programme dans lequel s'inscrit notre mémoire de maîtrise, d'où notre intérêt pour cette méthode de recherche. Aussi, il faut préciser que le programme de recherche de la Chaire Bombardier comprend un large échantillon d'entreprises.

3.3.2. Approche mixte

Le choix de l'étude de cas comme méthode de recherche, implique l'utilisation d'une approche qualitative ou quantitative ou la combinaison des deux approches : Eisenhardt (1989) et Yin (1994). Pour notre étude, nous avons retenu une approche mixte, basée sur une approche qualitative, à travers l'analyse longitudinale des contenus et une approche quantitative à travers la constitution d'une base de données qui regroupe un ensemble d'indicateurs de performances et de ratios de l'industrie.

3.3.3. Échantillonnage

Dans cette section nous justifions le choix de l'entreprise Wal-Mart comme échantillon de recherche. Le point départ de la sélection de notre échantillon était la nécessité de choisir une entreprise transigée publiquement qui a connu du succès pendant une assez longue période pour qu'elle puisse être étudiée en profondeur. Dans cette optique et après avoir effectué quelques recherches préliminaires, le choix de Wal-Mart comme échantillon de recherche, a été motivé par les caractéristiques particulières de cette entreprise qui s'est progressivement mais sûrement hissée au premier rang de l'industrie mondiale de la vente au détail.

L'une des caractéristiques les plus importantes est la capacité de cette entreprise à traverser les différentes conjonctures économiques passées durant les trois dernières décennies en affichant des performances économiques et boursières très compétitives. La deuxième caractéristique importante qui a motivé notre choix est la disponibilité des informations organisationnelles, culturelles, financières et boursières fiables et accessibles pour toute la période sur laquelle porte notre étude.

3.3.4. Collecte et analyse des données

Pour notre étude, l'utilisation des données primaires n'a pas été possible étant donné la localisation géographique du siège social de l'entreprise et des coûts importants engendrés par une enquête sur le terrain. Par conséquent, la collecte des données nécessaires à notre étude proviennent essentiellement de sources secondaires internes et externes.

Toutefois, les sources utilisées ont été sélectionnées avec la rigueur académique nécessaire pour qu'elles soient fiables et reconnues dans la limite du possible. D'un autre côté, l'utilisation des données secondaires nous a permis de faire une analyse indépendante de la vision et de l'angle de vue à l'interne des dirigeants.

Les données recueillies proviennent principalement des sources suivantes :

- Documents publiés par Wal-Mart : Rapports, États financiers, présentations et lettres actionnaires, procédures et chartes, communiqués de presse, déclarations du PDG;
- Ouvrages littéraire sur Wal-Mart : analyse des contenus et reconstitution historique : *A History of Sam Walton's Retail Phenomenon*, *The Wal-Mart Triumph*, *The Wal-Mart Way*, *Waht I Leraned From Sam Walton*;
- Sites Internet et rapports annuels d'entreprises : informations sur les historiques et les états financiers de certaines entreprises nécessaires à l'élaboration du cas Wal-Mart;
- Sources gouvernementales : informations légales et statistiques : *FedStats*, *US Census Bureau*, *US Securities and Exchange Commission*;
- Périodiques spécialisés et associations : informations spécifiques et archives (Ex : Ratio de l'industrie) sur l'industrie de la vente au détail : *Planet Retail*, *Chain Store Age*, *Tns Retail Forward*, *National Retail Federation*,
- Articles et revues de presse : actualités, analyses, interviews de PDG et sondages sur l'industrie de la vente de détail ou sur les entreprises du secteur : *Financial Times*, *Wall Street Journal*, *The New York Time*.

Par ailleurs, nous soulignons que l'analyse des données est obligatoire pour effectuer une triangulation afin de valider leur fiabilité. L'analyse de ces données secondaires nous a permis de reconstituer les événements et contextes qui ont grandement influencé les comportements stratégiques et managériaux des dirigeants de l'entreprise, indispensable dans une démarche longitudinale.

Pour mener à bien nos analyses, nous avons retenu la démarche en trois étapes, proposée par Miles et Huberman (1994). La première étape touche la condensation des données qui consiste en la sélection et en l'organisation de celles-ci. La deuxième étape concerne la compilation des données qui consiste à leur présentation adéquate en utilisant plusieurs formats de présentations pour faciliter la compréhension. Enfin, la troisième et dernière étape constitue l'achèvement de l'analyse à travers la rédaction des conclusions.

3.3.5. Fiabilité, validité et limites de l'étude

A première vue, le fait que notre étude s'appuie sur des données secondaires, pourrait constituer une limite. Toutefois, il faut souligner que l'utilisation des données secondaires fournit une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, en mesurant le construit et en testant les hypothèses. De plus, les données secondaires offrent la possibilité de développer des paramètres historiques qui procurent des résultats authentiques à la réalité étudiée et assure, de la sorte, une forte validité interne par le biais de la triangulation des données. Tandis que la disponibilité des données secondaires et la clarté de la méthodologie utilisée renforcent la validité externe des résultats, étant donné que l'étude peut être reproduite par un autre chercheur.

Finalement, la généralisation des résultats obtenus présente une limite dans la mesure où ceux-ci sont difficilement applicables à toute une population. Il faut donc accepter que le résultat de l'étude de cas concerne un phénomène ou un de ses processus spécifiques (Eisenhardt, 1989). Il faut donc tester les résultats sur d'autres échantillons pour qu'on puisse en faire une généralisation.

CHAPITRE IV

ANALYSE DE L'INDUSTRIE DE LA VENTE AU DÉTAIL

Dans ce chapitre, nous allons mettre en parallèle notre cadre conceptuel d'analyse présenté dans le chapitre précédent, avec les données recueillies. L'objectif étant de faire ressortir l'ensemble des enjeux, caractéristiques et mutations pour pouvoir comprendre l'évolution de l'industrie de la vente au détail dans le monde et plus spécifiquement aux États-Unis.

En fait, les objectifs de ce chapitre sont multiples. Dans un premier temps, notre analyse permettra d'appréhender la structure de l'évolution actuelle de l'industrie de la vente au détail dans le monde afin d'en saisir les enjeux et les évolutions majeures qu'a connus cette industrie de 1970 à nos jours (période étudiée). Par la suite, nous étudierons plus particulièrement la dynamique concurrentielle au sein de cette industrie, afin de cerner les différentes stratégies concurrentielles et les modèles d'affaires qui ont permis à certains acteurs de bâtir un empire et ainsi être les leaders mondiaux de l'industrie de la vente au détail.

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons plus particulièrement à la dynamique de l'industrie de détail américaine dans laquelle exerce Wal-Mart, la compagnie que nous avons sélectionnée pour notre étude de cas. L'objectif de cette deuxième étape est de comprendre et d'analyser en profondeur la dynamique de la concurrence pour identifier les contextes et les discontinuités de l'industrie de la vente au détail aux États-Unis que nous détaillerons dans la dernière section de notre chapitre.

4.1. L'industrie de la vente au détail

4.1.1. Définition générale

Selon la définition du Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)⁴ « *l'industrie du commerce de détail comprend les établissements dont l'activité principale consiste à vendre des marchandises au détail, généralement sans transformation, et à fournir des services connexes* ». Si on se réfère à cette définition, l'industrie de la vente au détail se définit principalement comme étant la vente de biens et de services par l'intermédiaire de divers types de plateformes de vente ; les détaillants représentant généralement le dernier maillon de la chaîne de distribution dans cette industrie.

Généralement, les modèles d'affaires exploités par les détaillants génèrent des profits à travers la marge brute entre le coût d'achat des produits proposés à travers les différentes plateformes de vente et leurs prix de vente aux consommateurs. Les profits nets sont issus de la différence entre la marge brute et les différents coûts d'exploitation supportés par les détaillants tout le long de la chaîne de valeur jusqu'à la livraison finale des produits ou services aux consommateurs.

4.1.2. Les différentes plateformes de ventes au détail

4.1.2.1. La vente en magasins

De façon générale, les magasins sont des points de vente fixes conçus pour vendre des biens et services de consommation au public. Ces magasins sont stratégiquement localisés dans le but d'atteindre la population visée. Parmi ces établissements, on compte par exemple : les grands magasins, les centres d'achats, les super centres, les magasins à rayons, les magasins entrepôts et autres.

⁴ SCIAN : Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord.

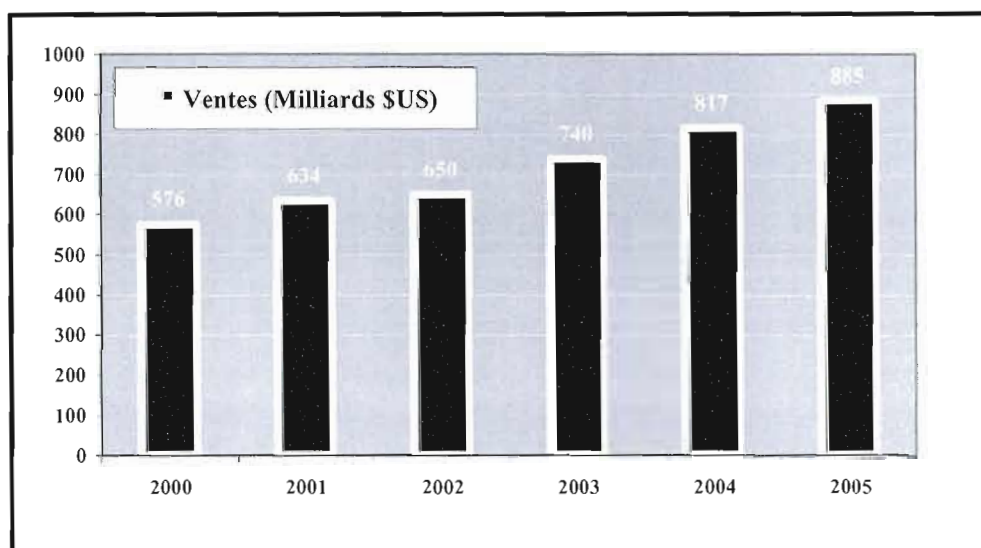
4.1.2.2. Le commerce électronique

D'autres plateformes de vente sont utilisées par les détaillants pour vendre des biens et services aux consommateurs. La vente hors magasins utilise des méthodes de vente et de distribution différentes selon le type de marchandises. Le commerce électronique est considéré comme étant le principal canal qui se substitue à la vente en magasins par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information pour atteindre leur clientèle.

4.2. L'industrie mondiale de la vente au détail

4.2.1. Le degré de concentration de l'industrie de la vente au détail

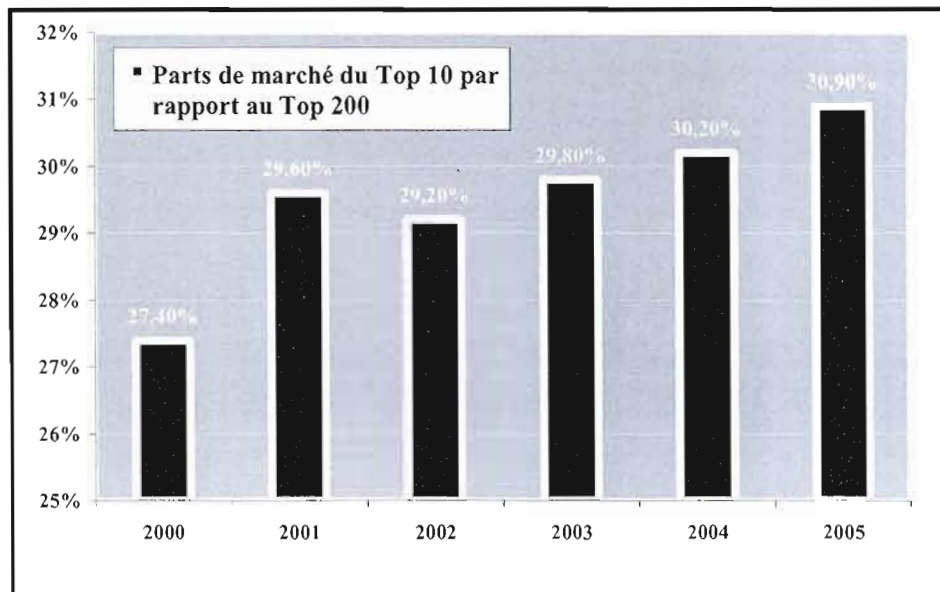
Telles qu'elles apparaissent dans le graphique 4.1, les ventes cumulées des dix leaders mondiaux de l'industrie mondiale de la vente aux détails représentent à elles seules plus de 885 milliards \$US du total des ventes mondiales cumulées qui englobent plus de 250 détaillants au cours de l'exercice 2005.



Graphique 4.1 : Évolution des ventes des dix géants mondiaux de l'industrie de la vente au détail 2000-2005

Source: Adapté de l'étude du *National Retail Federation* et de l'*US Department of Commerce*.

Par ailleurs, le graphique 4.2 démontre que les dix géants mondiaux de l'industrie mondiale de la vente au détail représentent environ 30% des parts de marché du total des parts de marché du top 200⁵ des plus importants détaillants au monde. Cela fait apparaître nettement le degré élevé de concentration qui caractérise l'industrie mondiale de la vente au détail.



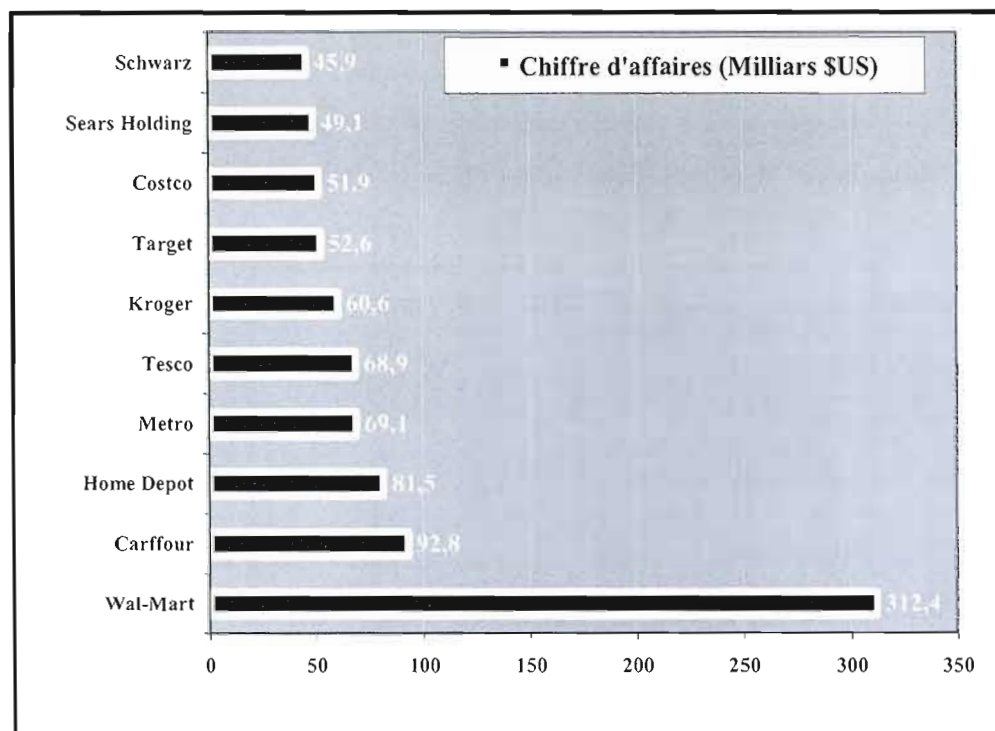
Graphique 4.2 : Évolution des parts de marché du Top 10 par rapport au Top 200 de 2000 à 2005

Source : Adapté de l'étude du *Global Powers of Retailing 2007*.

4.2.2. Les géants mondiaux de l'industrie de la vente au détail

Comme illustré dans le graphique 3, Wal-Mart réalise à lui seul plus de 312 milliards \$US de ventes annuelles en 2005, soit plus de 10 % du total du top 250, ce qui fait de lui le leader mondial de l'industrie de la vente au détail. Avec un tel chiffre d'affaires le géant dépasse largement le chiffre d'affaires total combiné de ces quatre principaux concurrents. De plus, Wal-Mart est resté le leader incontesté de l'industrie de la vente au détail avec 345 milliards \$US de ventes annuelles en 2007.

⁵ Ventes cumulées des 200 premières entreprises de l'industrie de la vente aux détails.



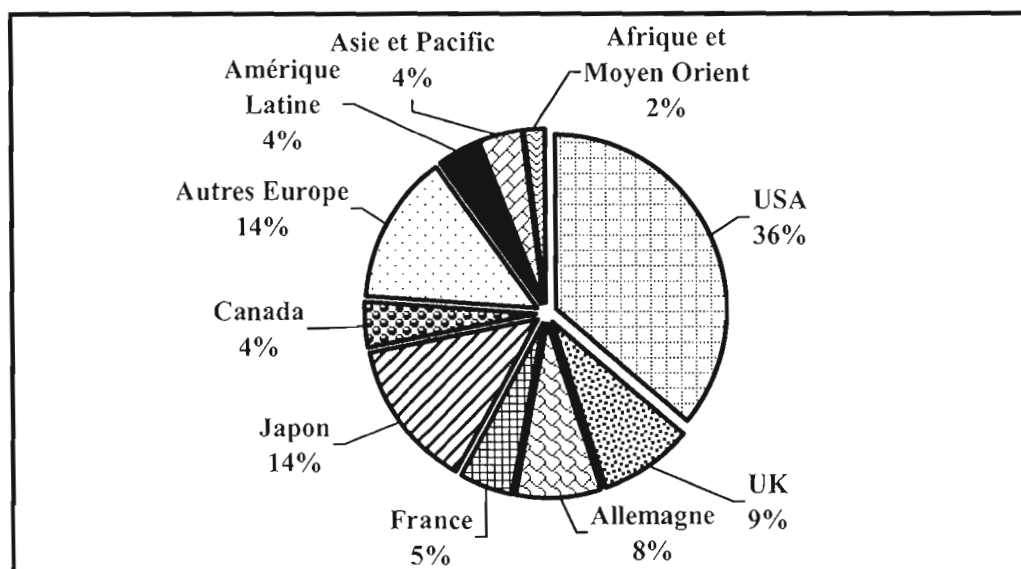
Graphique 4.3 : Les 10 leaders mondiaux classés par chiffres d'affaires en 2005.

Source : Adapté de l'étude du *National Retail Federation* et de l'*US Department of Commerce*.

En ce qui concerne les autres concurrents du classement, Carrefour le géant européen, a maintenu sa deuxième place pour la sixième année consécutive depuis 1996. Home Dépôt, quant à lui, occupe la troisième place du classement après une remontée spectaculaire durant ses dernières années. Metro, maintient sa quatrième place depuis 2003 après avoir chuté à la sixième place en 2001. Tesco occupe la cinquième place après avoir fait un sur classement important puisqu'il occupait la dix-huitième place en 1996. Kroger et Target se stabilisent à la sixième et septième classe devant Costco qui occupe la huitième place après avoir remonté sans cesse depuis les dix dernières années. Sears Holdings Corp, occupe la neuvième place du classement, et enfin Schwarz Group est le plus grand détaillant de hard discount à entrer dans le Top 10 pour la première fois.

4.2.3. Répartition géographique des détaillants mondiaux

Le graphique 4.4 met en exergue la répartition géographique des principaux détaillants mondiaux. Il en ressort que les principaux détaillants de l'Amérique du Nord sont tous basés aux États-Unis et sont classés parmi les 20 premiers détaillants dans le monde.



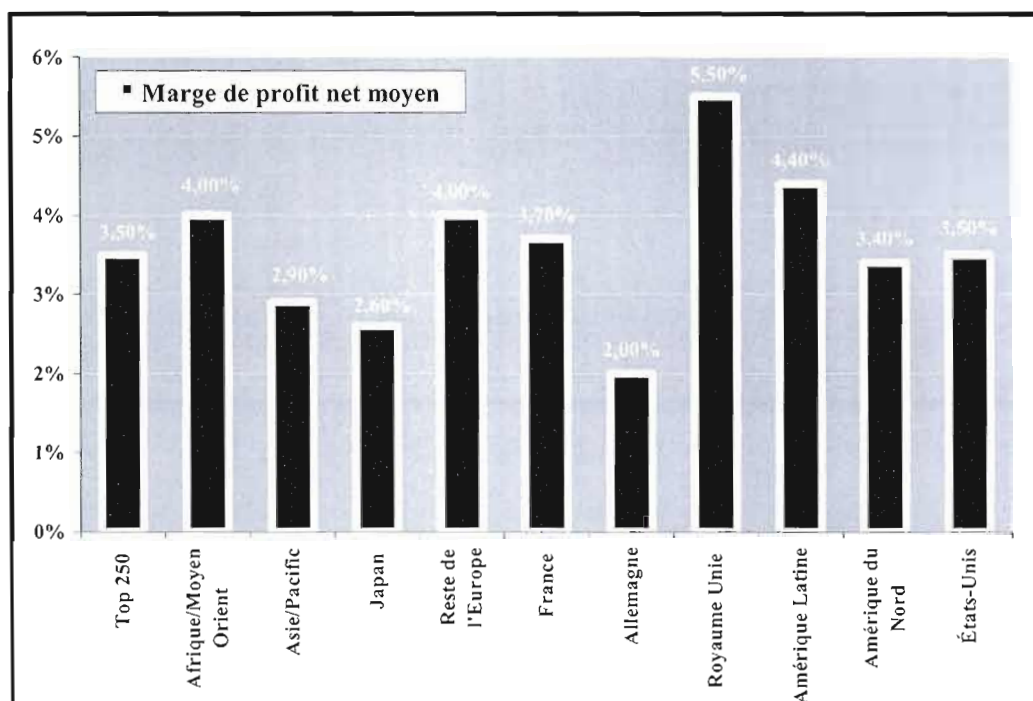
Graphique 4.4 : Répartition géographique des principaux détaillants mondiaux.

Source : Adapté de l'étude du *National Retail Federation* et de l'*US Department of Commerce*.

En ce qui concerne les détaillants européens ils sont essentiellement basés dans quatre pays : la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Pays-Bas où ils figurent aussi dans les 25 premiers détaillants dans le monde. Pour l'Asie, sept des dix meilleurs détaillants asiatiques sont basés au Japon, le plus grand, AEON est certainement le leader incontesté, il est suivi par le deuxième Seven & I Holdings. Et enfin pour l'Amérique latine, les neuf plus importants détaillants sont quant à eux classés dans le top 250. Les détaillants de l'Amérique du sud sont situés principalement au : Brésil, au Mexique et au Chili. Les cinq détaillants de l'Afrique et Moyen-Orient sont également classés dans le Top 250 et ils sont basés pour la plupart en Afrique du Sud.

4.2.4. Évolution des marges de profits

Le graphique 5, nous démontre que la marge de profit moyen pour le Top 250 est passée de 2,7 % en 2006 à 3,7 % en 2007. La rentabilité reste, par conséquent, positive dans l'industrie malgré la conjoncture concurrentielle. Si on se réfère aux régions géographiques, on constate que les détaillants du Royaume-Uni ont réalisé la marge de profit la plus importante avec 5,5% en 2007. Les détaillants de l'Amérique latine, quant à eux, ont atteint une marge de profit de 4,4% en 2007, ce qui représente la croissance la plus importante après le Royaume-Uni.



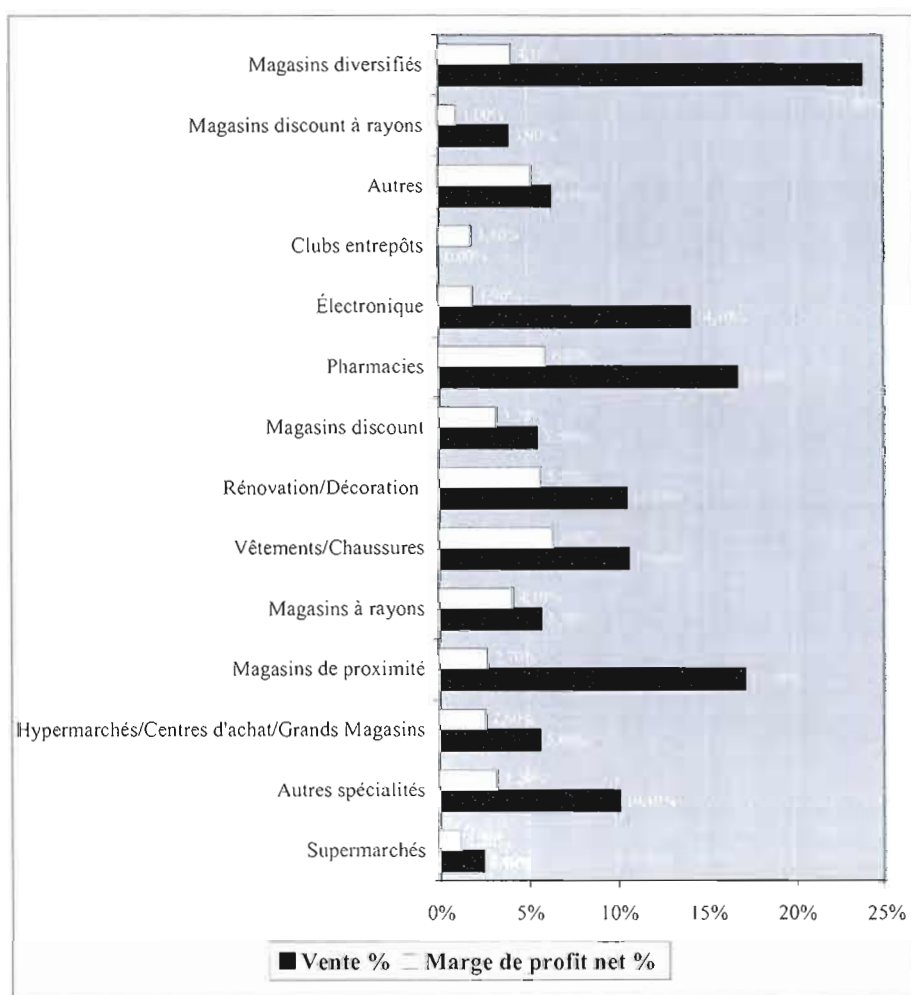
Graphique 4.5 : Marge de profit moyen en 2005 selon les pays.

Source : Adapté de l'étude du *Global Powers of Retailing 2007*.

En outre, les marges les plus basses ont été réalisées par les détaillants de l'Asie et du Pacifique par rapport à leur nombre.

4.2.5. Dominance des formats de magasins

La croissance des ventes et des marges de profits illustrée dans le graphique 4.6, nous fait constater que les magasins de vêtements et de chaussures dominent avec une croissance de la marge de profit atteignant 6.40% en 2005, suivis de près par les pharmacies qui enregistrent une croissance de 6% en 2005. Pour l'année 2005 la croissance la plus faible est enregistrée par les magasins discount à départements avec une croissance de 1%.



Graphique 4.6 : Croissance moyenne des ventes et des marges de profits par format de magasins en 2005.

Source : Adapté de l'étude du *Global Powers of Retailing 2007*.

Pour ce qui est de la croissance des ventes, les magasins diversifiés⁶ enregistrent une croissance record pour l'année 2005 avec 23,80%, suivis par les pharmacies et magasins d'électronique avec respectivement 16,70% et 14,10%.

4.2.6. La chaîne logistique dans l'industrie de la vente au détail

Le fonctionnement de la chaîne logistique dans l'industrie de vente au détail comprend plusieurs acteurs qui sont en interrelation directe par le biais de ce que Stern et al (2001) qualifient de flux de marché tel qu'il apparaît dans le figure 1.

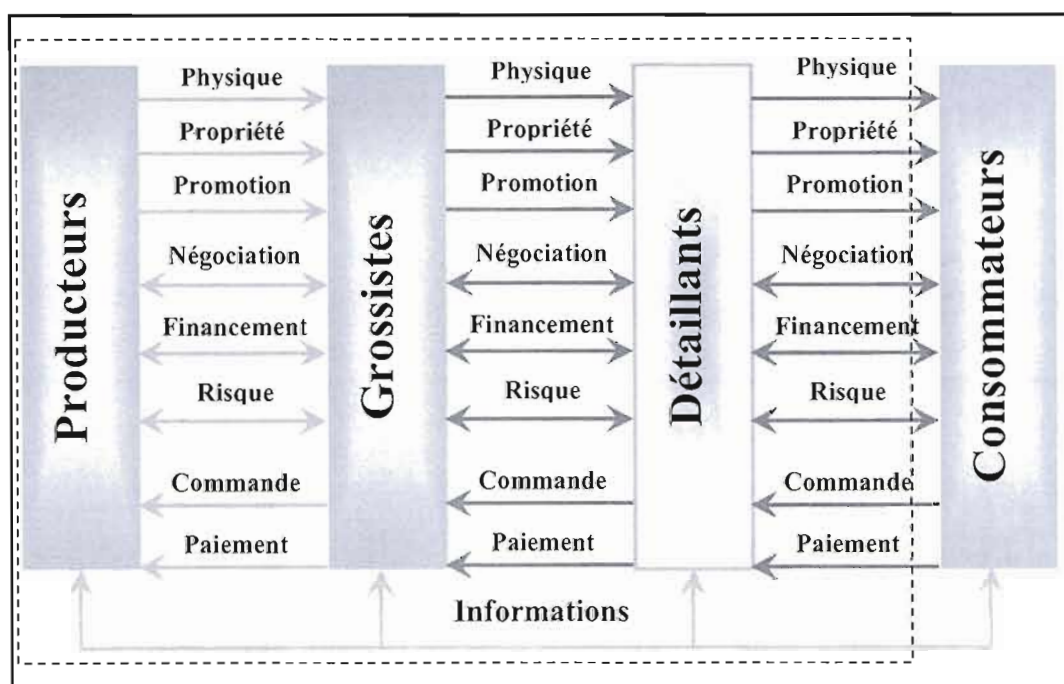


Figure 4.1 : Les flux de la chaîne logistique dans l'industrie de vente au détail

Source : adapter de schéma de Stern et al, 2001, p.89

Stern et al (2001), identifient neuf flux entre les différents acteurs de la chaîne qui sont illustrés à la figure 4.1 ci-dessus. La nécessité pour les détaillants d'être capables de maîtriser

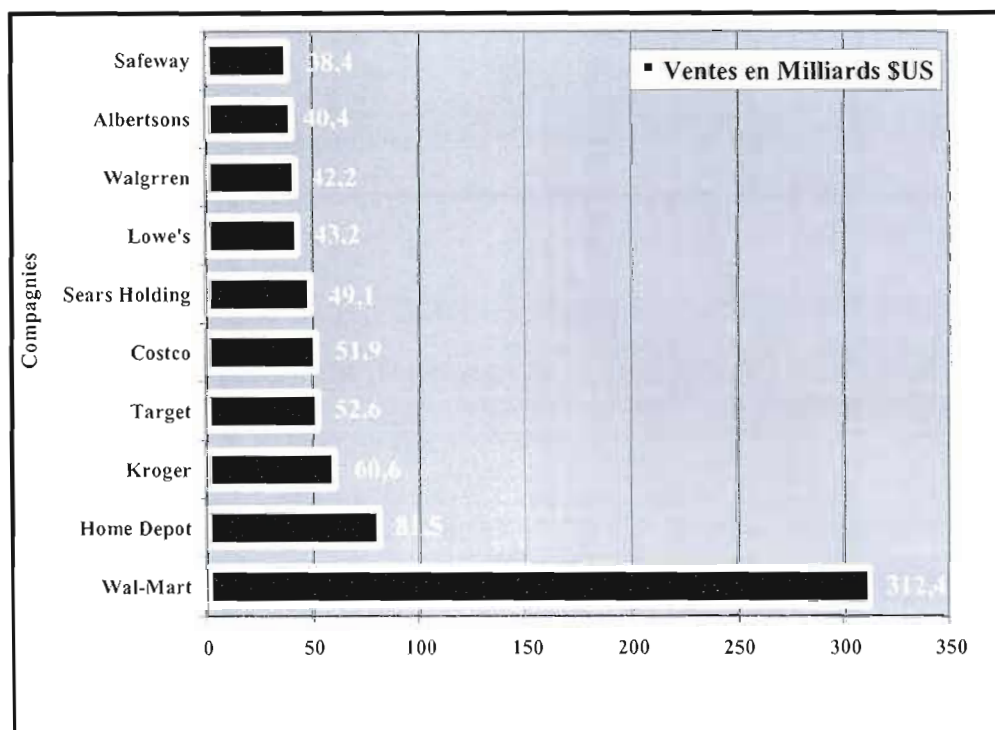
⁶ Magasins diversifiés: si le format de magasin ne correspond à aucune des autres définitions de format.

l'ensemble des flux entre les différents acteurs de la chaîne afin de pouvoir exécuter leur stratégie est donc démontré. Aussi les partenaires font partie intégrante des axes stratégiques des détaillants et le fait de détenir un pouvoir de négociation par rapport aux fournisseurs constitue un avantage primordial pour être concurrentiel.

4.3. L'industrie de la vente au détail aux États-Unis

4.3.1. Les géants américains de la vente au détail

Les dix premiers détaillants de l'Amérique du Nord sont tous basés aux États-Unis. Ils sont également classés parmi les vingt premiers détaillants au monde. Le seul changement de l'année dernière concerne l'ajout de Sears Holdings, qui se classe à la sixième place du classement américain.



Graphique 4.7 : Les dix leaders américains de l'industrie de vente au détail.
Source : Adapté de l'étude du *Global Powers of Retailing 2007*.

4.3.2. Présentation des principaux acteurs de l'industrie américaine

4.3.2.1. Wal-Mart

4.3.2.1.1. Profil de Wal-Mart

Wal-Mart a été fondé en 1962, quand Robert Walton le fondateur qui exploitait une franchise de Ben Franklin décide de lancer son propre concept de magasins d'escomptes. Le nouveau concept de Walton connaît un grand succès et en 1970 Wal-Mart effectue une première émission d'actions avec une augmentation de 3,3 millions \$US pour poursuivre son expansion aux États-Unis. En 1972 Wal-Mart est inscrit à la bourse de New York avec 18 magasins et un chiffre d'affaires de 44 millions \$US. Durant les années 1970 Wal-Mart continue son expansion avec l'ouverture de plusieurs nouveaux magasins accompagnés de multiples acquisitions qui ont permis à Wal-Mart d'être présent dès 1979 dans 11 États avec 229 magasins et un chiffre d'affaires de 1,25 milliards \$US. Wal-Mart exploite plus de 6779 établissements dans le monde en 2007. Plusieurs formats de distribution ont été lancés durant les trois dernières décennies à savoir : les *Discount stores*, les *Supercenters*, les *Sam's club*, les *Neighbourhood Markets* et en 2008 les *Marketside Store*. De nos jours, (voir tableau 4.1) Wal-Mart est le plus grand détaillant dans le monde, avec un chiffre d'affaires atteignant 345 milliards \$US en 2007, et un effectif total de 190 000 employés répartis dans le monde entier.

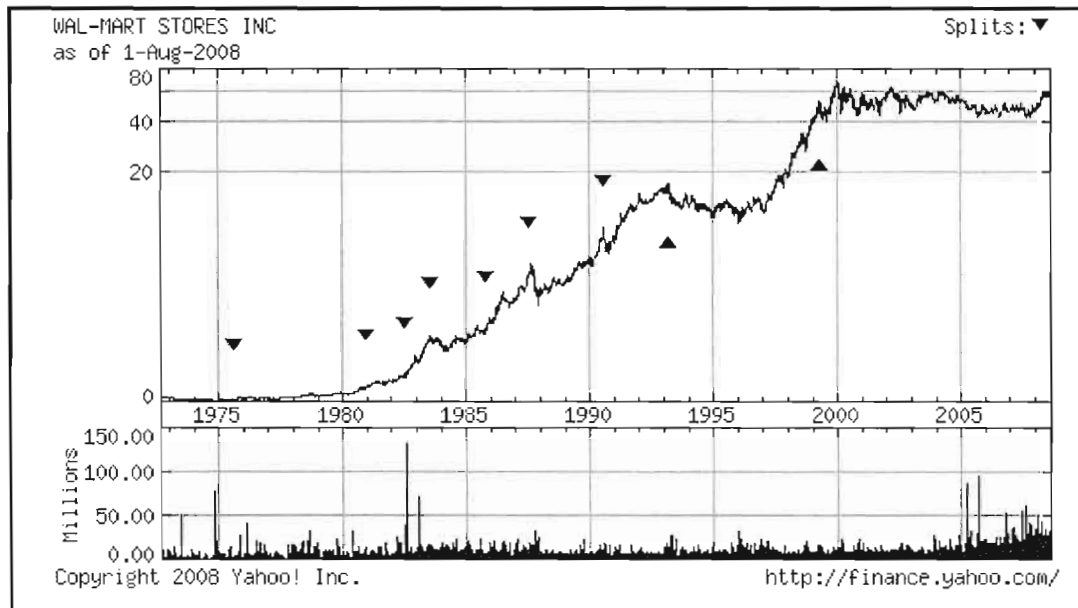
Tableau 4.1 : Évolution des principales données financières de Wal-Mart 2005-2007.

(En millions \$US sauf Nb)

Désignation	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	344 992	312 427	285 222
Profit Net	11 284	11 231	10 267
Marge de Profit %	3,3 %	3,6 %	3,6 %
Nb d'Employés	190 000	180 000	160 000
Nb de Magasins	6 779	6 037	5 289

Source : Rapports annuels Wal-Mart.

4.3.2.1.2. Évolution de la performance boursière de Wal-Mart



Graphique 4.8 : Évolution de la performance de Wal-Mart 1972-2008.

Source : Yahoo Finance.

En analysant l'évolution de la performance boursière de Wal-Mart dans le graphique 4.8, on s'aperçoit rapidement que l'entreprise a connu une constante croissance de la valeur de l'action depuis son inscription en bourse en 1972. Les stratégies déployées par l'entreprise ont toujours assuré une croissance soutenue, malgré un ralentissement durant les années 1993 et 1994 qui a touché l'industrie. Cependant, la situation a rapidement été corrigée et la valeur de l'action a repris sa croissance pour atteindre un record en 2000. La capacité de Wal-Mart à lancer rapidement de nouveaux concepts de magasins adaptés à chaque conjoncture économique ainsi que quelques acquisitions ciblées en ont fait le leader mondial de l'industrie. Dans le cadre de notre étude de cas, dans le chapitre V, on verra plus en détails comment cette entreprise a réussi à rassurer les marchés financiers tout en assurant une croissance spectaculaire depuis les trente dernières années, malgré les pressions de marchés et les changements de contextes qui en ont résulté.

4.3.2.2. Home Dépôt

4.3.2.2.1. Profil de Home Dépôt

Home Dépôt a été fondé en 1978, par Bernie Marcus et Arthur Blank, qui avaient ouvert le premier magasin Home Dépôt à Atlanta en Géorgie. Les premiers magasins entreposaient environ 25 000 produits et étaient liés aux magasins Treasure Island. En 1984 Home Dépôt s'inscrit à la bourse de New York avec 31 magasins, 4000 employés et un chiffre d'affaires de 22 millions \$US.

Durant les années 1990 Home Dépôt continue son expansion avec l'ouverture de plusieurs nouveaux magasins accompagnés de multiples acquisitions qui ont permis à Home Dépôt d'être largement présent dès 1990 aux États-Unis à travers 145 magasins et un chiffre d'affaires de 3.8 milliards \$US. Home Dépôt exploite 2234 magasins en 2007 dans quarante-neuf états américains, dix provinces canadiennes, à Porto Rico et au Mexique. Ces magasins offrent en moyenne 40 000 articles à l'intérieur d'une superficie approximative de 105 000 pieds carrés. Aujourd'hui (voir tableau 4.2) Home Dépôt est le deuxième plus grand détaillant aux États-Unis avec un chiffre d'affaires atteignant 79 milliards \$US en 2007, et un effectif total de 331 000 employés répartis dans le monde entier.

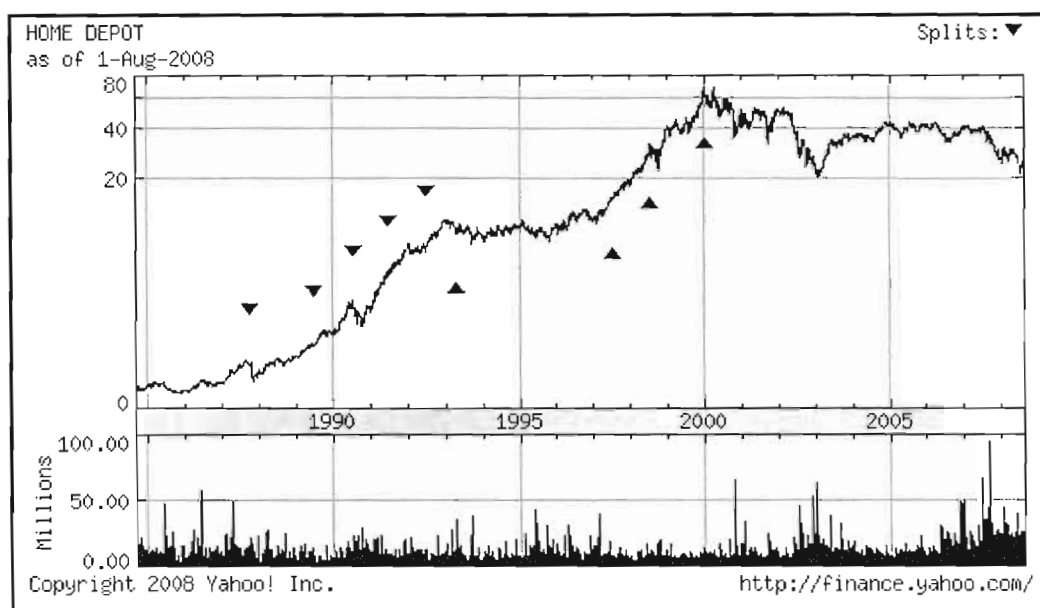
Tableau 4.2 : Évolution des principales données financières de Home Dépôt 2005-2007.

(En millions \$US sauf Nb)

Désignation	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	79 022	77 019	73 094
Profit Net	5 761	5 838	5 001
Marge de Profit %	7,3 %	7,60 %	6,80 %
Nb d'Employés	331 000	364 400	344 800
Nb de Magasins	2 234	2 147	2 242

Source : Rapports annuels Home Dépôt.

4.3.2.2.2. Évolution de la performance boursière de Home Dépôt



Graphique 4.9: Évolution de la performance boursière de Home Dépôt 1984-2008.

Source : Yahoo Finance.

Comme on peut le voir dans le graphique 4.9, la performance boursière de Home Dépôt a connu une croissance fulgurante depuis son inscription en bourse en 1984. Le concept innovant combiné à la qualité du service offert aux clients ont propulsé Home Dépôt à la deuxième place du classement des détaillants américains. La baisse de la performance boursière durant le début des années 2 000 a caractérisé toute l'économie. Néanmoins la capacité de Home Dépôt de bien évaluer les entreprises qui peuvent constituer des acquisitions potentielles a rendu l'entreprise maîtresse en matière d'acquisition d'entreprises pour faciliter sa croissance et accroître son pouvoir d'achat auprès des fournisseurs. Cependant la crise immobilière sans précédent aux États-Unis a nettement ralenti les activités de construction et de rénovation se traduisant par une légère baisse de la valeur boursière.

4.3.2.3. Kroger

4.3.2.3.1. Profil de Kroger

Kroger a été fondé par Bernard Henri Kroger en 1883 à Cincinnati en Ohio. D'une part le succès du pionnier de la vente au détail, était partiellement dû au fait que Kroger réduisait au maximum les intermédiaires entre les magasins et les consommateurs et d'autre part il était présent dans l'industrie en tant que producteur et détaillant ce qui constitue, à l'époque, un avantage compétitif important par rapport aux autres détaillants. Dès 1904, Kroger débute son expansion aux États-Unis en acquérant successivement Nagel Meat Markets et Packing House. En 1977 Kroger s'est inscrit à la bourse de New York avec 18 magasins et un chiffre d'affaires de 44 millions \$US.

Durant les années 1983, il continue son expansion dans de nouveaux segments de magasins avec l'acquisition de deux chaînes de magasins Dillon Inc et Kwik shop et par la suite Great Scott en 1990. Malgré une période difficile en 1992, résultant des grèves successives des unions syndicales qui ont dangereusement fait chuter les ventes, l'entreprise a réussi à négocier ce virage difficile avec des restructurations majeures et beaucoup d'investissements en nouvelles technologies pour optimiser la gestion des opérations.

Tableau 4.3 : Évolution des principales données financières de Kroger 2005-2007.

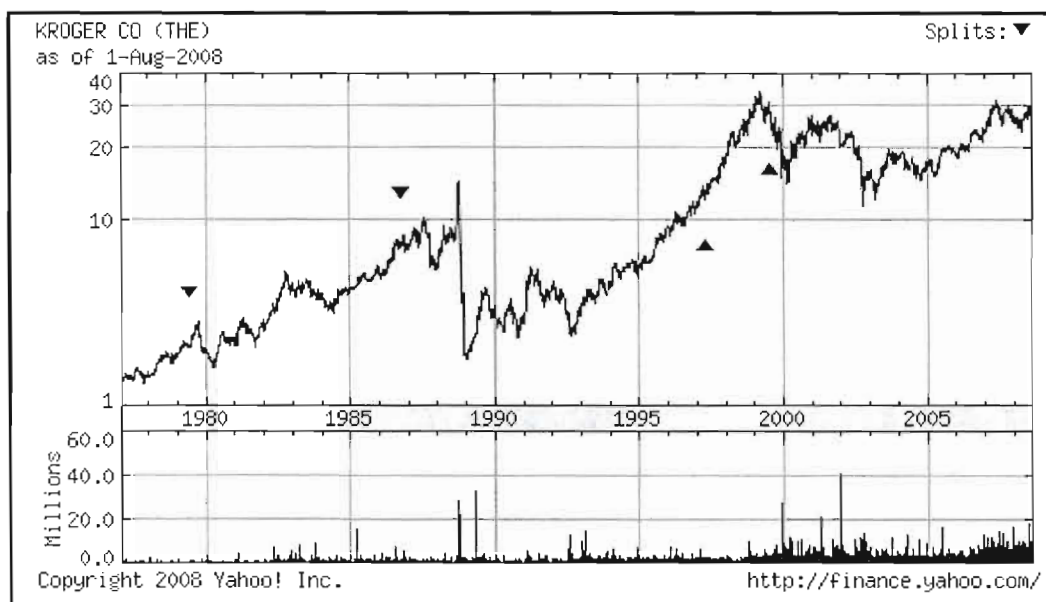
(En millions \$US sauf Nb)

Désignation	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	70 235	66 111	60 553
Profit Net	1 181	1 115	958
Marge de Profit %	1,7 %	1,6 %	1,5 %
Nb d'Employés	310 000	290 000	290 000
Nb de Magasins	2 486	2 468	2 507

Source : Rapports annuels Kroger.

De nos jours, (voir tableau 4.3) Kroger exploite 2486 magasins dans 31 États et dans monde, il est classé troisième détaillant aux États-Unis avec un chiffre d'affaires de 70 milliards \$US en 2007, et un effectif total de 310 000 employés.

4.3.2.3.2. Évolution de la performance boursière de Kroger



Graphique 4.10: Évolution de la performance boursière de Kroger 1977-2008.

Source : Yahoo Finance.

L'évolution de la performance boursière du troisième détaillant du classement américain telle qu'illustrée dans le graphique 4.10, démontre que Kroger a connu plusieurs périodes difficiles durant son histoire. Après une progression importante de la valeur de l'action depuis l'inscription de Kroger en bourse en 1977, la première baisse de la valeur de l'action a été enregistrée en 1988. A la suite de cette baisse, Kroger a refusé plusieurs offres publiques d'acquisition. Il a entrepris une restructuration majeure en 1988 laquelle l'a obligé à vendre plusieurs actifs non rentables pour rééquilibrer son capital et redresser les pertes et la baisse de l'action.

En 1989, l'action reprend sa croissance, mais une autre baisse a été engendrée en 1992 par des grèves successives des unions syndicales qui ont duré plus de dix semaines faisant chuter les ventes. Il a réussi à négocier avec les employés en grève et la valeur de l'action a connu une croissance soutenue jusqu'en 1998 où Kroger procède à l'acquisition de Fred Meyer ayant un peu effrayé les marchés financiers puisque la dette de Fred Meyer a atteint 4,8 milliards \$US. Cependant, cette acquisition lui a permis de renforcer sa position aux États-Unis devant les autres concurrents.

4.3.2.4. Target

4.3.2.4.1. Profil de Target

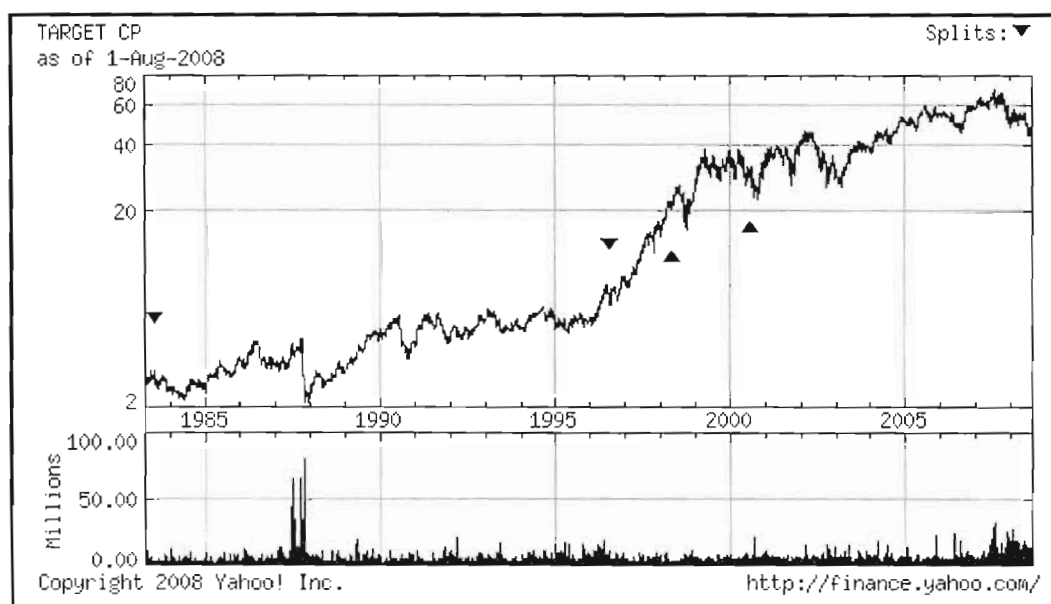
Dayton *marchandises* a été fondé en 1902 par George Dayton, qui a ouvert un premier magasin, nommé Goodfellows, au centre-ville de Minneapolis au Minnesota. Les années suivantes, Dayton *marchandises* avait ouvert en 1956 deux nouveaux points de vente à savoir JL Hudson à Detroit, et Southdale dans les banlieues Minneapolis. Par la suite le premier magasin Target a été ouvert en 1962 à Roseville au Minnesota. En 1967 Target s'inscrit à la bourse de New York avec 9 magasins et un chiffre d'affaires de 90 millions \$US. Durant les années 1970, Target accélère son expansion avec l'ouverture de plusieurs nouveaux magasins accompagnée de multiples stratégies d'acquisitions très agressives qui lui ont permis d'être largement présent dès 1975 aux États-Unis à travers 49 magasins et un chiffre d'affaires de 511 millions \$US. En 1988 Target possédait 354 magasins dans 27 États américains. Il exploite 1591 magasins en 2007 dans quarante-sept états américains et en Inde. Aujourd'hui (voir tableau 4.4) Target est le quatrième détaillant aux États-Unis avec un chiffre d'affaires dépassant 63 milliards \$US en 2007 avec un effectif total de 366 000 employés.

Tableau 4.4 : Évolution des principales données financières de Target 2005-2007.
(En millions \$US sauf Nb)

Désignation	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	63 367	59 490	52 620
Profit Net	2 849	2 787	2 408
Marge de Profit %	4,5 %	4,7 %	4,6 %
Nb d'Employés	366 000	352 000	338 000
Nb de Magasins	1 591	1 488	1 397

Source : Rapports annuels Target.

4.3.2.4.2. Évolution de la performance boursière de Target



Graphique 4.11: Évolution de la performance boursière de Target 1967-2008.

Source : Yahoo Finance.

Telle qu'illustrée dans le graphique 4.11, la performance boursière de Target a connu une croissance constante depuis 1967. Grâce à une stratégie agressive d'acquisitions de petites chaînes de magasins, l'entreprise a réussi à assurer sa croissance soutenue, même si elle a

enregistré une baisse de la valeur de l'action en 1988. En adoptant une stratégie de différenciation, pour éviter une confrontation frontale avec Wal-Mart et les autres détaillants, il a réussi à conquérir des parts de marchés considérables. Par ailleurs, malgré la baisse de la valeur de l'action durant le début des années 2000, Target se classe en quatrième position dans le classement américain.

4.3.2.5. Costco Wholesale

4.3.2.5.1. Profil de Costco Wholesale

Costco a été fondé par Jim Sinegal et Jeffrey Brotman, en 1983 avec le premier entrepôt Costco ouvert à Seattle à Washington. Le modèle d'affaires proposé par les deux fondateurs s'inspire du modèle du Price Club fondé en 1976 par Sol Price : c'est offrir des produits en vrac avec un large éventail de produits combinés à un assortiment restreint, ainsi qu'une marge ne dépassant pas les 10% du prix d'achat en gros de manière à baisser au maximum les coûts d'exploitation. En 1985 Costco s'inscrit à la bourse de New York avec 20 magasins et un chiffre d'affaires d'un milliards \$US. Les deux années suivantes Costco avait déjà 40 magasins et un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards \$US.

Après la tentative de fusion avec Price Club en 1993 qui s'est soldée par un échec, plusieurs restructurations mineures ont permis à l'entreprise de consolider sa présence et de se recentrer sur les axes majeurs de son système stratégique initiale.

Costco Wholesale a continué son expansion avec l'ouverture de plusieurs nouveaux entrepôts pour atteindre 278 entrepôts et 63 000 employés en 1998 et un chiffre d'affaires de 23 milliards \$US. De nos jours, (voir tableau 4.5) Costco Wholesale exploite 537 entrepôts dans le monde, il est classé cinquième détaillant aux États-Unis avec un chiffre d'affaires de 63 milliards \$US en 2007, et un effectif total de 127 000 employés.

Tableau 4.5 : Évolution des principales données financières de Costco 2005-2007.

(En millions \$US sauf Nb)

Désignation	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	63 088	58 963	51 879
Profit Net	1 082	1 103	1 063
Marge de Profit %	1,7 %	1,9 %	2,4 %
Nb d'Employés	127 000	119 000	117 000
Nb de Magasins	537	458	433

Source : Rapports annuels Costco Wholesale.

4.3.2.5.2. Évolution de la performance boursière de Costco Wholesale

**Graphique 4.12:** Évolution de la performance boursière de Costco Wholesale 1985-2008.

Source : Yahoo Finance.

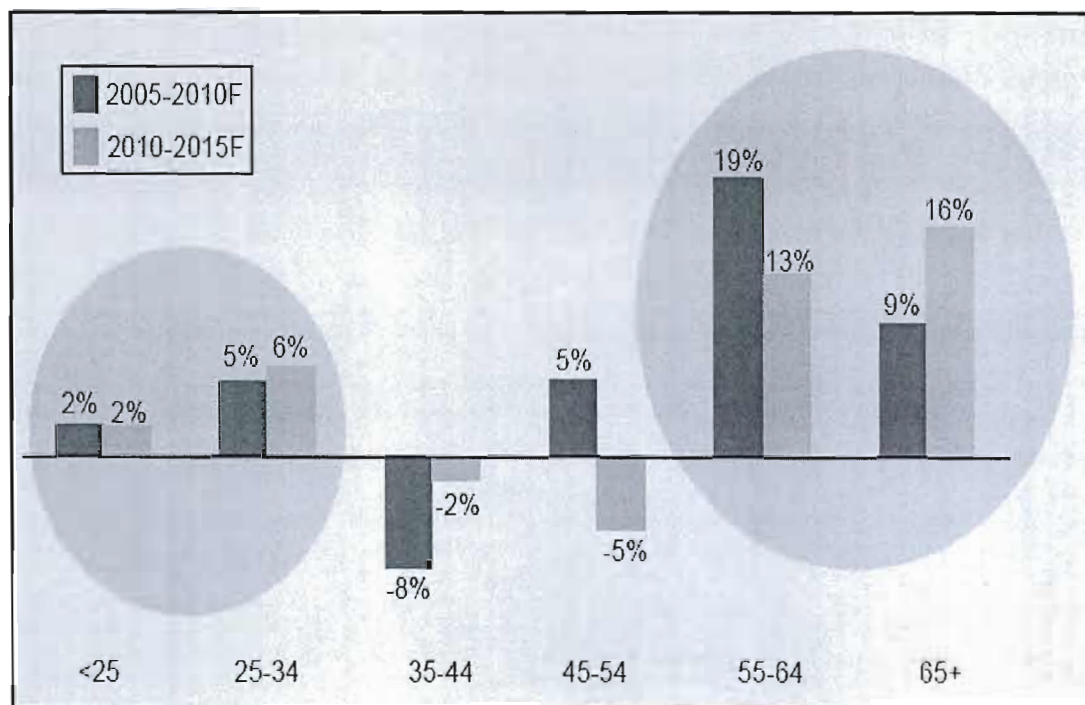
Le graphique 4.12 démontre que malgré des débuts difficiles en bourse résultant de la tentative de fusion avec Price club qui s'est soldé par un échec dû aux divergences stratégiques des deux dirigeants, la performance boursière de Costco s'envole à partir de

1995 après la séparation avec Price Club. Grâce à un système stratégique innovant axé sur de faibles marges mais une rotation des actifs extrêmement rapide, l'entreprise a mis en œuvre une stratégie qui a assuré son succès. La croissance de la valeur de l'action continue à grimper jusqu'en 2001 où la performance se stabilise puisque l'industrie et l'économie en générale connaissent une période difficile, surtout avec les incertitudes des marchés financiers après les événements de septembre 2001. La croissance du cinquième détaillant américain démontre la capacité de l'entreprise à répondre positivement aux changements et aux discontinuités causées par les pressions de marché.

4.3.3. Évolution démographique de la population américaine

Généralement, la structure démographique du pays exerce une action ferme sur la nature des dépenses des ménages. On pense que les habitudes de consommation des personnes âgées sont différentes de celles des jeunes et ne dépend pas uniquement d'une question de goût, mais également des répercussions des besoins évolutifs (cycle de vie) et des antécédents de consommation. Le graphique 4.13, met en exergue l'évolution de la population américaine par tranche d'âge de 2005 à 2015. Cette évolution fait ressortir que dans un proche avenir les tendances de consommation vont radicalement changées avec une nouvelle génération en croissance d'ici 2015.

L'importance de la variable démographique, à titre d'exemple, peut se traduire par le fait que les ménages formés de personnes âgées envisagent peut-être plus souvent de se procurer des produits de remplacement pour leurs biens durables plutôt que d'acheter des produits pour la première fois.



Graphique 4.13 : Évolution de la population américaine par tranche d'âge 2005-2015

Source : *PricewaterhouseCoopers* 2008.

Dans les ménages plus jeunes, les enfants font sans doute ressortir d'autres différences sur le plan du comportement et de la fréquence d'achat. De façon générale, au fur et à mesure que le revenu augmente, les ménages ont davantage tendance à dépenser dans une catégorie particulière. Pour les détaillants, selon les prévisions qui apparaissent dans le graphique 4.13 est synonyme de l'apparition de pôles complètement disparates dans les prochaines années soit la tranche d'âge la plus jeune entre 25 et 35 ans et la tranche la plus âgée soit de 55 à 65 ans. Cette évolution démographique représente un nouveau défi de taille pour les détaillants puisque dans les prochaines années ils doivent répondre aux besoins des deux pôles avec des besoins complètement différents.

4.4. Évolution des contextes et discontinuités dans l'industrie américaine de vente au détail

Pour analyser, les éléments qui caractérisent la concurrence dans l'industrie de la vente de détail aux États-Unis, nous avons retenu le cadre d'analyse proposé par Allaire et Firsirotu que nous avons largement expliqué dans notre cadre conceptuel. En utilisant ce cadre d'analyse nous allons démontrer quels sont les changements de contextes et les discontinuités qui durant les trente dernières années ont été induits directement ou indirectement par les pressions conjuguées des trois marchés : produits et services, talent et financier.

4.4.1. Concentration de l'industrie

La réduction du nombre de détaillants indépendants desservant le marché et la vente au détail a réellement marqué l'industrie durant les trois dernières décennies. Par conséquent, grâce aux stratégies d'acquisition et de fusions qui ont caractérisé l'industrie dans le passé, les 200 grands détaillants au monde détiennent plus de 30% des parts de marché tel qu'illustré dans le tableau 4.6 d'une part et d'autre part les ventes des dix premières entreprises totalisent 885 milliards \$US en 2005. Le tableau 4.6 montre aussi que la concentration de l'industrie est en croissance depuis ces cinq dernières années puisque les parts de marché du Top 200 sont passés de 27,40% en 2000 pour atteindre 30,90% en 2005.

Cette croissance s'explique par le fait que les stratégies déployées par les grands détaillants s'articulent au tour de la diversification des formats de magasins qui sont le plus souvent inter reliées ce qui permet d'optimiser la chaîne de valeur et ainsi augmenter le pouvoir d'achat par rapport aux fournisseurs de manière à générer des synergies tout au long du processus d'exploitation.

Tableau 4.6 : Évolution de la concentration des parts de marché 2000-2005

Années	Vente total du Top 10 (Milliards \$US)	Parts de marché du Top 200
2005	885	30,90%
2004	817	30,20%
2003	740	29,80%
2002	650	29,20%
2001	634	29,60%
2000	576	27,40%

Source : Adapté de l'étude du *Global Powers of Retailing 2007*.

Par ailleurs, les pressions des marchés financiers ont obligé les entreprises de l'industrie à accroître le rendement de leurs investissements. Cette poursuite du rendement maximum a obligé les détaillants à innover en développant de nouveaux formats de magasins capables de répondre aux besoins de sophistication des consommateurs tout en générant plus de profits. Néanmoins, les entreprises se sont rapidement départies des formats les moins rentables pour satisfaire les exigences de Wall Street dont leur futur financement dépend.

4.4.2. Pressions réglementaires

L'impact des réglementations et des législations des gouvernements influencent largement les activités des détaillants de l'industrie de la vente au détail tant sur le plan national que sur le plan international. Au niveau national, cet impact se traduit par l'ensemble des lois qui régissent les conditions du commerce et de vente. L'application des lois, telle que la loi anti-trust par exemple qui protège les consommateurs impactent négativement les profits des détaillants.

Ainsi l'impact principal des réglementations entrave certaines stratégies de prix limitant la croissance des revenus des détaillants. En outre, au niveau international les lois de certains pays où se sont installés certains détaillants, favorisent une concurrence déloyale qui altère les positions concurrentielles, en procurant des avantages compétitifs aux détaillants nationaux au détriment des accords de libre échange.

4.4.3. Réduction des marges de profit

Pour devenir plus compétitifs, les détaillants doivent réduire inéluctablement leurs coûts d'exploitation combinés à une croissance continue du chiffre d'affaires pour amortir l'ensemble des coûts fixes et ainsi augmenter la rentabilité. Cependant, l'optimisation des circuits d'approvisionnement et de distribution, pour assurer l'efficacité de la chaîne de valeur, engendre inévitablement une réduction des marges de profits que certains concurrents ne peuvent suivre à long terme sans que cela menace leur survie. C'est dans cette logique particulière que les plus grands détaillants tels que Wal-Mart et Home Dépôt, par exemple, insistent sur cet axe stratégique de réduction de marges même s'ils renoncent à plus de profit à moyen terme, dans le but d'éjecter les concurrents qui ne peuvent suivre la conjoncture concurrentielle qu'ils imposent et, par conséquent, accroître leur domination sur l'industrie.

4.4.4. Intégration verticale virtuelle des fournisseurs

L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement des détaillants passe par la compréhension de tous les maillons du processus de production des fournisseurs. En d'autres termes, pour être compétitifs aux niveaux des prix, les détaillants dépendent de la capacité de leurs fournisseurs d'assurer un approvisionnement de produits de qualité selon les normes en vigueur et cela à un prix bas et dans les délais octroyés. Dans cette optique, les fournisseurs sont devenus une partie intégrante de la stratégie des grands détaillants. L'intégration verticale virtuelle des fournisseurs est donc le cheval de Troie qui permet au détaillant de supprimer le moindre coût superflu qui peut augmenter le prix de vente final en réalisant des économies d'échelle et d'envergure tout en gérant les coûts de complexité.

Cette nouvelle donne a créé un nouveau partenariat stratégique entre détaillants et fournisseurs qui se traduit opérationnellement par le partage des systèmes d'informations (EDI)⁷ afin de réduire les stocks et pouvoir baisser les coûts d'exploitation globaux tout en ayant un contrôle sur les normes de production pour s'approvisionner en produits de qualité.

4.4.5. Disparition des petites chaines indépendantes

Grâce à leur petite taille, le pouvoir d'offrir, de certaines petites chaines indépendantes, un service à la clientèle personnalisé, leur a permis d'avoir un avantage concurrentiel important par rapport aux grands détaillants durant une certaine période. Cet avantage compétitif basé sur une valeur ajoutée unique pour les clients, se traduisait par le développement d'une relation étroite avec les clients de manière à bien les informer sur les produits et répondre au mieux à leurs exigences par le biais des vendeurs en magasins. Cela bien sûr n'était guère possible pour les grands détaillants puisque l'objectif de réduction de coûts ne serait pas atteint si on augmente le nombre de vendeurs en magasins surtout par rapport à la grande superficie des formats de magasins. Toutefois, grâce aux nouvelles technologies et aux méthodes de merchandising, les grands détaillants ont réussi à améliorer nettement la valeur ajoutée offerte aux clients dans leurs magasins en adaptant leurs marchandises aux diverses exigences des marchés locaux.

En étant compétitif sur cet aspect, les grands détaillants ont fait disparaître plusieurs magasins indépendants, étant donné que ceux-ci ne peuvent plus être compétitifs en matière de prix. Le fait d'avoir une petite taille constitue d'une part un avantage par rapport au service offert en magasins, et d'autre part il constitue un désavantage avéré en matière de coûts d'exploitation. La nécessité d'une plus grande envergure pour atteindre des économies d'échelle afin de réduire les prix est donc hors de la portée de la plupart des magasins indépendants. Leur pouvoir de négociation avec les divers fournisseurs reste insignifiant comparativement aux grandes chaînes.

⁷ *Electronic Data Interchange*

4.4.6. Formats de magasins et localisation

Les nouveaux formats de magasins subtilement localisés font partie intégrante des stratégies des détaillants pour réduire les coûts d'exploitation et viser le maximum de clients. Pour les chaînes de détaillants, la différenciation se joue principalement sur le format des magasins et sur la gamme de produits et services offerts. En conséquence, on peut distinguer dans l'industrie plusieurs types de magasins selon le segment et la stratégie déployée par le détaillant en question. Chaque concept de magasins détient ces propres spécificités et caractéristiques et vise un certain segment de clientèle, mais il est important de comprendre et de relativiser les avantages par rapport à la conjoncture économique d'un pays. Ainsi pendant les périodes économiques difficiles les discounters ont tendance à performer par rapport aux autres détaillants, cependant les supercentres d'achat sont plus rentables lorsque l'économie se porte bien. Cette caractéristique particulière poussent les détaillants à combiner les caractéristiques de plusieurs types de concepts de magasins afin de répartir les risques en tenant compte de la stratégie et de la vision de l'entreprise.

En outre, la valeur relativement élevée des ventes par pied carré dont bénéficient les différents types de magasins est dans la plupart des cas attribuable au taux élevé de rotation des stocks par rapport à la taille de ces magasins. Dès lors, il existe une grande disparité dans les superficies moyennes des établissements. Les détaillants doivent donc porter une attention particulière aux besoins et aux préférences de la clientèle selon les localités où ils ont implanté leurs établissements de manière à offrir la facilité et la commodité appropriées, tout en couvrant de larges gammes de prix. Cette stratégie permet aussi de répartir le risque, puisque selon la conjoncture économique, certains formats sont plus rentables que d'autres.

4.4.7. Innovation technologique

Comme mentionné plus haut la maîtrise des coûts d'exploitation passe par l'utilisation incontournable de nouvelles technologies (EDI, ECR, QR)⁸. Dans cette optique, les détaillants doivent renouveler leurs infrastructures technologiques afin d'avoir accès à des données en temps réel sur les prix, les stocks, les commandes, la gestion des risques et sur le comportement des consommateurs. Ils doivent aussi se doter de technologies évolutives pour gérer des fonctions cruciales telles que la gestion de la chaîne de valeur ou encore la gestion des effectifs. Comme démontré dans les tableaux 4.7 et 4.8, les dépenses relatives aux technologies de l'information et des télécommunications, sont toujours en croissance par rapport à l'année précédente, ce qui prouve que les détaillants investissent massivement dans les nouvelles technologies pour consolider leurs capacités d'être compétitifs.

Tableau 4.7 : Croissance du budget destiné aux technologies de l'information
(Milliers \$US)

Dépenses	2006	2007
Personnel en TI	30 936	33 187
Dépréciations des TI	26 117	26 628
Opérationnels en TI	23 495	22 450

Source : STORES, 2007.

En assurant le développement de nouvelles technologies, les grands détaillants tels que Wal-Mart créent des barrières à l'entrée difficilement surmontables par les concurrents. Ces discontinuités technologiques telles que le système RFID⁹ par exemple permettent aux grandes chaînes de se différencier et ainsi devancer leurs concurrents.

⁸ EDI : *Electronic Data Interchange*

ECR : *Efficient Customer Response*

QR : *Quick Response*

⁹ RFID: *Radio-Frequency Identification Technology*.

Tableau 4.8 : Répartition des dépenses opérationnelles en technologies de l'information
(Milliers \$US)

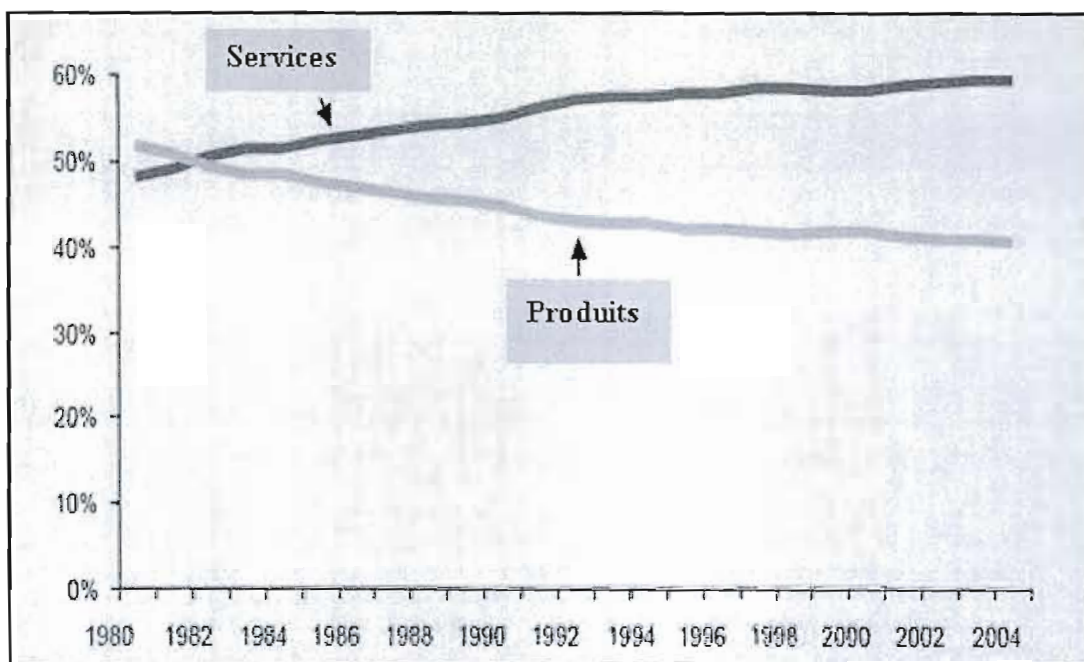
Désignation	2006	2007
Infrastructures logiciels	384	437
Maintenance des logiciels	5 589	4 264
Dépenses en licences de logiciels	567	567
Télécommunication et réseaux	6 668	6 617
Maintenance des équipements en magasins	3 087	2 307
Leasing d'équipement des magasins	150 233	150 233
Maintenance du siège social	3 654	4 713
Leasing d'équipements du siège social	2 217	1 989

Source : *STORES*, 2007.

Un autre aspect de l'usage de la technologie dans l'industrie de la vente au détail concerne les programmes de loyauté par le biais des cartes magnétiques ou encore des cartes de crédits qui permettent aux détaillants de recueillir des informations démographiques et des habitudes de consommation de leur clientèle en analysant le volume de transactions par magasin et de la sorte bâtir des stratégies adaptées à chaque segment ou à chaque région.

4.4.8. Changement des habitudes de consommation

De nos jours, les habitudes de consommation ont radicalement changé. Les consommateurs sont de plus en plus exigeants par rapport au niveau de service et de qualité de produits offerts en magasins. Les consommateurs ont appris à planifier minutieusement leurs achats pour faire plus d'économies surtout durant les conjonctures économiques difficiles en comparant les prix et la qualité des produits entre les différents points de vente.



Graphique 4.14 : Évolution des dépenses de consommation de produits et services 1980-2004.

Source : *PricewaterhouseCoopers 2005*.

Par ailleurs comme l'illustre le graphique 4.14, l'évolution des dépenses de consommation indique les tendances des consommateurs américains vers la consommation des services que vers la consommation des produits, démontrant nettement que la nouvelle génération a tendance à préférer la consommation de services, ce qui prouve une fois encore que le manque de temps et l'utilisation des nouvelles technologies a créé une consommation de plus en plus sophistiquée.

D'autres aspects ont aussi induit ses changements dans le comportement du consommateur américain, tels que la baisse du pouvoir d'achat pour les classes à faible revenu et le manque de temps pour les classes moyennes. Un autre élément important est le fait que les consommateurs américains sont disposés à faire des déplacements hors de la ville pour trouver les produits qui répondent au mieux à leurs besoins en qualité et en prix.

4.4.9. Croissance par le biais des fusions et acquisitions

Dans le but de développer les ressources et compétences des grands détaillants américains, l'industrie de la vente au détail aux États-Unis a été marquée par la vague de fusions et acquisitions de 1980 à 1990. Le choix de cette stratégie de croissance a certainement été motivé, en premier lieu, par le fait que les fusions et acquisitions permettent une pénétration rapide et efficace de nouveaux marchés ou segments de manière à maintenir la domination et assurer la croissance au niveau national ou international. Bien que souvent les coûts de complexité résultant de l'intégration de la nouvelle entité font chuter les profits tant espérés, tel que nous l'avons mentionné un peu plus haut pour certains concurrents.

D'autre part, certains grands détaillants ont eu recours aux alliances ou partenariat afin d'assurer leurs survies, puisqu'ils ne disposaient pas des ressources et compétences nécessaires pour avoir les technologies et autre système de gestion qui caractérisent l'industrie de la vente au détail essentielle à la maîtrise des coûts d'exploitation et sauvegarder de la sorte les positions concurrentielles.

4.4.10. Rivalité pour les ressources stratégiques et rémunération des dirigeants

Selon une étude menée par l'agence *Reuters Fundamentals*, la rémunération des chefs de direction des détaillants continue d'augmenter. Selon l'indice Standard & Poor's 500 la rémunération moyenne s'établit autour de 8,25 millions \$US au cours de l'exercice 2007, ce qui représente une hausse d'environ 122 % par rapport à l'exercice précédent.

Le tableau 4.9, ci-dessous met en exergue le classement des plus importantes compensations par ordre décroissant, ce qui classe le chef de la direction de Target Robert Ulrich en première position avec environ 37 millions \$US de compensation totale devant le chef de la direction de Wal-Mart, Lee Scott avec environ 30 millions \$US.

Tableau 4.9: Classement par ordre croissant des cinq premiers chefs de directions selon leur rémunération annuelle totale en 2007 (En \$US)

Chef de direction	Compagnie	Rémunération Totale
Robert Ulrich	Target	36 428 691
H. Lee Scott	Wal-Mart	29 672 533
Michael Jeffries	Abercrombie & Fitch	26 196 918
Ralph Lauren	Polo Ralph Lauren	25 859 764
Thomas Ryan	CVS Caremark	24 020 009

Source : *STORES, 2007.*

Par contre, le tableau 4.10, retrace le même classement mais en ordre croissant ce qui nous permet de voir que James Sinegal, le chef de la direction de Costco Wholesale, se classe en dernière position du classement avec une rémunération totale de 454 milles dollars par rapport aux 33 entreprise qui compose l'échantillon de l'étude.

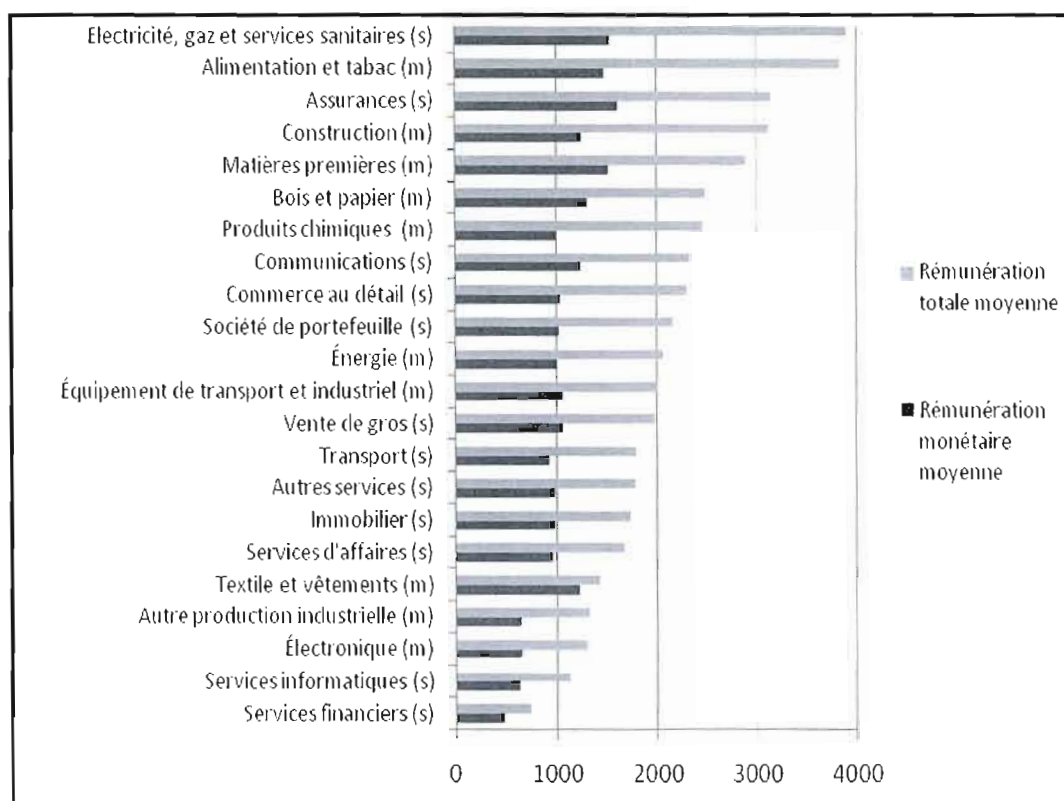
Tableau 4.10: Classement par ordre décroissant des cinq derniers chefs de directions selon leur rémunération annuelle totale en 2007 (En \$US)

Chef de direction	Compagnie	Rémunération Totale
James Sinegal	Costco	454 629
Jeffrey Bezos	Amazon.com	1 281 840
John Mackey	Whole Foods Market	1 346 976
Jeffrey Rein	Walgreen	2 181 661
James Donald	Starbucks	3 007 612

Source : *STORES, 2007.*

Cependant, cette disparité entre la rémunération des chefs de direction d'une même industrie est justifiée par le fait que plusieurs variables peuvent affecter la structure de rémunération des dirigeants des différentes entreprises. Ainsi le rendement de l'industrie, le chiffre d'affaires de l'entreprise de par sa taille, son positionnement concurrentiel par rapport aux concurrents directs et indirects et surtout la rentabilité à court terme de l'entreprise et les

dividendes versés aux actionnaires, sont tous des éléments qui déterminent les compensations perçues par les dirigeants.



Graphique 4.15 : Rémunération totale moyenne et rémunération monétaire moyenne des PDG classées par industrie en milliers \$ US.

Source : The Conference Board Inc. « *The report on top executive compensation 2007* ».

Le graphique 4.15, classe l'industrie du commerce de détail en neuvième position en matière de rémunération totale moyenne en comparaison avec les autres industries. Ce qu'il faut retenir est que le taux de croissance du rendement de l'industrie est très stable étant donné que l'industrie est mature aux États-Unis et est caractérisée par une faible prise de risque de la part des actionnaires diminuant ainsi les dividendes qu'ils reçoivent qui se répercutent sur la rémunération des dirigeants.

4.4.11. Pouvoirs des unions syndicales

L'évolution de la législation du travail concernant la gestion des ressources humaines dans l'industrie a énormément évolué durant les dernières années. Ce nouvel élément a nettement augmenté le pouvoir des unions syndicales qui caractérise particulièrement cette industrie. La main-d'œuvre représente le plus important coût d'exploitation de l'industrie de la vente au détail. Selon la NRF¹⁰ le coût de la main-d'œuvre représente en moyenne 50% à 60% des dépenses d'exploitation totales dans la plupart des secteurs du commerce de détail. Les coûts de la main-d'œuvre comprennent les traitements et salaires du personnel ainsi que la contribution de l'employeur au régime d'avantages sociaux.

L'importance des coûts de la masse salariale dans la structure des coûts des détaillants leur impose une négociation très étroite avec les unions syndicales quand elles existent dans l'entreprise donnant un pouvoir de négociation très important à celles-ci qui peuvent déclencher des grèves lors des négociations des conventions collectives ce qui impacte directement sur la performance de l'entreprise puisque les grèves font chuter les ventes ce qui engendre des pertes importantes comme on l'a vu pour Kroger en 1992.

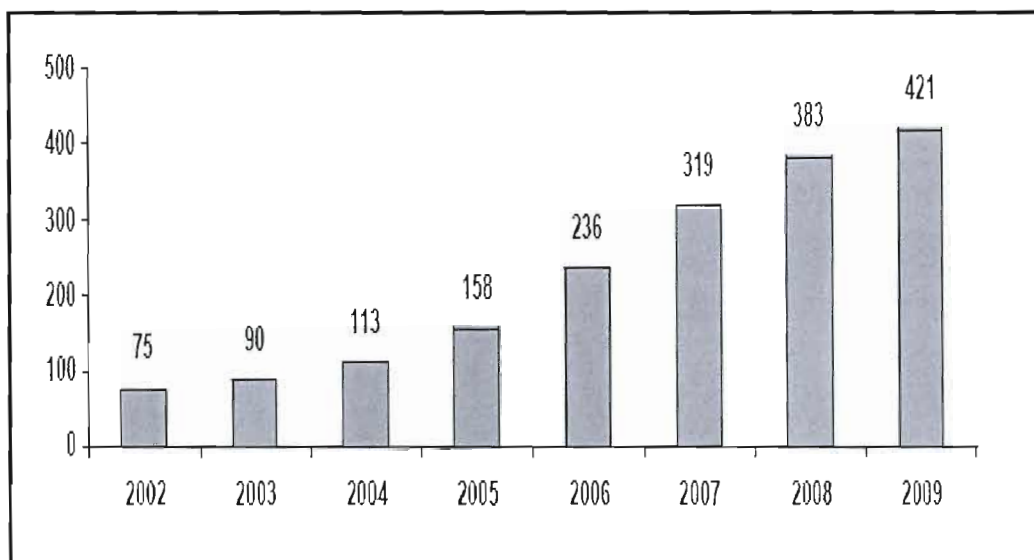
Cependant, le fait de ne pas avoir des unions syndicales au sein de l'entreprise, constitue un avantage compétitif certain. L'exemple le plus éloquent est celui de Wal-Mart qui pendant des années a su éviter la formation des unions syndicales grâce à une culture qui favorise une relation directe avec les employés que Sam Walton appelés déjà associés.

4.4.12. Concurrence du commerce électronique

Comme illustré dans le graphique 4.16 l'évolution des achats en ligne à l'échelle mondiale, montre une nette croissance, puisqu'elle équivaut à 319 milliards d'Euros en 2007, et selon

¹⁰ *National Retail Federation*

les prévisions de l'IDATE¹¹ le volume des achats en ligne atteindra 421 milliards d'Euros en 2009.



Graphique 4.16 : Évolution des achats en ligne à travers le monde (en milliards d'Euros)
Source : IDATE

Ces données démontrent que, de nos jours, le consommateur utilise de plus en plus Internet pour effectuer des achats qui touche plusieurs secteurs et n'importe quel produit. Aussi en 2010, 71 % des utilisateurs d'internet effectueront des achats en ligne comparativement à 65 % en 2006. Les vendeurs par internet seront confrontés à une plus grande expérimentation des acheteurs qui seront de plus en plus habitués dans la recherche des aubaines afin d'obtenir des achats à moindre coûts. Cette constatation démontre que la vente au détail en ligne va farouchement concurrencer la vente traditionnelle en magasin, même si les chiffres montrent que seulement 27 % de la vente au détail est affectée par la vente en ligne, mais cela progressera nettement durant les années à venir.

¹¹ Institut Européen de l'audiovisuel et des Télécommunications.

4.4.13. Les groupes stratégiques dans l'industrie de la vente au détail

L'industrie de la vente au détail aux États-Unis, comprend plusieurs groupes stratégiques de détaillants qui coexistent, avec des entreprises ayant des champs stratégiques plus ou moins semblables. La figure 4.2, présente les principaux groupes stratégiques que nous avons identifiés dans l'industrie de la vente au détail aux États-Unis en 2007.

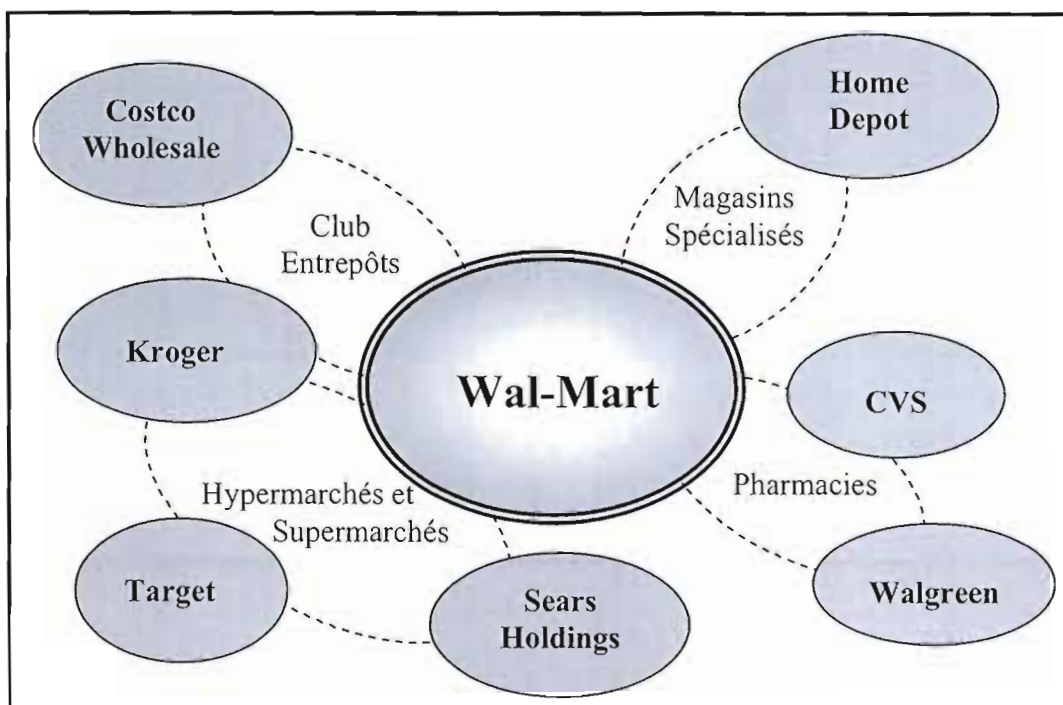


Figure 4.2: Groupes stratégiques dans l'industrie de la vente au détail aux États-Unis en 2007.
Source : Illustration personnelle 2008 adaptée d'Allaire et Firsirotu 2004.

Tel qu'on l'aperçoit dans la figure 4.2, certains détaillants ont graduellement élargi leur champ stratégique pour devenir des détaillants de masse. Dès lors, ces détaillants, tels que Wal-Mart, Kroger et Sears Holdings après sa fusion avec K-Mart, exploitent de multiples segments de marchés et deviennent ainsi, des concurrents pour les autres groupes stratégiques qui existent au sein de l'industrie. Par contre, Wal-Mart représente le détaillant de masse par excellence puisqu'il est présent massivement dans la majorité des segments de l'industrie avec une concurrence féroce avec Costco pour le segment des Club entrepôts et avec Kroger et Target pour le segment des Hypermarchés et des Supermarchés.

Conclusion

Compte tenu de ce qui précède, nous avons démontré que les changements de contextes durant les trente dernières années induits directement ou indirectement par les pressions conjuguées des trois marchés ont vraiment créé des discontinuités considérables tout le long de l'évolution de cette industrie de la vente au détail aux États-Unis. Ces discontinuités continueront à avoir des impacts très importants sur l'industrie de la vente de détail durant les années à venir.

Dans le chapitre suivant, soit notre étude de cas, nous allons essayer de saisir comment le leader mondial de l'industrie de la vente de détail Wal-Mart, a su subtilement adapté au fil des années ses stratégies, son modèle d'affaires, sa culture et sa structure pour maintenir une croissance extraordinaire. Comment cette entreprise a réagi graduellement aux pressions du marché des produits et services, du marché des talents et des marchés financiers tout en affichant une excellente performance quelque soit la conjoncture économique ou concurrentielle qui a prévalu durant les trente dernières années.

CHAPITRE V

LE CAS WAL-MART

Pour notre étude de cas, nous avons choisi l'entreprise Wal-Mart, le premier détaillant dans le monde. Le choix de cette entreprise n'est pas fortuit, puisque malgré les pressions issues des trois marchés : marché produits et services, marchés financiers et marché du talent, cette entreprise a réussi durant les quatre dernières décennies à maintenir une excellente performance et une croissance soutenue. Ce constat nous a fait supposer que cette entreprise a su mettre en place des arrangements stratégiques, structurels et organisationnels, qui lui ont permis de s'adapter efficacement aux pressions des trois marchés.

Pour identifier l'ensemble de ses arrangements stratégiques, structurels et organisationnels nous aborderons dans un premier temps l'historique de l'entreprise depuis sa création en 1962 jusqu'à aujourd'hui. Nous allons nous intéresser, précisément, à l'évolution historique de l'entreprise durant ces trois dernières décennies soit de 1970 à 2005.

Dans un deuxième temps, nous analyserons successivement les répercussions des pressions des trois marchés sur la stratégie, le modèle d'affaires et la performance économique et boursière, ainsi que d'autres éléments qui nous permettront de comprendre les combinaisons stratégiques et structurelles subtiles utilisées par Wal-Mart pour faire face aux marchés des produits et services, aux marchés financiers et aux marchés du talent.

5.1. L'historique de Wal-Mart

Diplômé en économie de l'université du Missouri en 1940, Samuel Moore Walton débute sa carrière dans la vente de détail chez *J.C. Penney* en tant que stagiaire en gestion, dans un magasin situé à Des Moines en Iowa. Cette expérience a été une révélation pour Walton qui a découvert une passion pour ce secteur et dès la fin de son service militaire après la deuxième guerre mondiale en 1945, il a ouvert un premier magasin de 5 000 pieds carrés avec une franchise de *Ben Franklin* à Newport. Les magasins indépendants franchisés devaient payer une franchise annuelle à *Ben Franklin* représentant un pourcentage des ventes. L'approvisionnement en produits devait se faire exclusivement dans les centres de distribution de *Ben Franklin*. En contre partie ses magasins bénéficiaient d'un encadrement managérial et de formations en techniques de gestion des opérations nécessaires pour qu'ils atteignent les objectifs de ventes.

Durant la première année Walton réalise un chiffre d'affaires de 72 000 \$US et après cinq années d'exercice le chiffre d'affaires atteint 250 000 \$US, faisant du magasin de Walton le plus rentable de la chaîne de *Ben Franklin*. En 1950, constatant le succès que connaissait le magasin de Walton, le propriétaire du magasin ne voulait plus renouveler le bail de location et voulait lui-même exploiter le même type de commerce. Walton a été contraint de vendre le fond de commerce au propriétaire la même année. A cet égard, Walton qualifiera plus tard, le fait de ne pas avoir pu renouveler le contrat de cette location comme sa plus grande défaite en mentionnant : « *The low point of my business life* ».

En 1951, pour se redéployer, Walton a choisi Bentonville en Arkansas où il a acquis le magasin *Harrison's* d'une superficie de 4 000 pieds carrés qui deviendra *Walton's 5&10*. Les années suivantes plusieurs magasins ont ouvert et les deux frères Walton possédaient déjà 16 magasins dans trois États. Au début des années soixante les magasins discount connaissaient un grand succès, ce qui intéresse beaucoup Walton, qui prévoyait rapidement de suivre la tendance en lançant ce nouveau type de magasin, avec l'accord de

Ben Franklin. Mais les dirigeants de la chaîne ne voulaient pas se lancer dans ce type de segment.

En 1962, Walton décide de lancer indépendamment de *Ben Franklin* son premier magasin discount Wal-Mart avec le slogan « *We Sell For Less* » à Rogers en Arkansas. Le magasin avait une superficie de 16 000 pieds carrés et offrait plusieurs catégories de produits. Pour la première année, il atteint 700 000 \$US de chiffre d'affaires. Devant le succès du nouveau concept, Walton ouvre plusieurs autres magasins et dès 1970, les Walton exploitaient trente-deux points de vente dont dix-huit magasins discount et quatorze magasins de la franchise de *Ben Franklin*. Cette même année, il réalise un chiffre d'affaires total de 2.2 millions \$US.

En 1970, l'expansion de son entreprise nécessite davantage de capital pour assurer sa croissance et en mars 1970 *Wal-Mart Stores Inc.* effectue une première émission de 300 000 actions à 16,50 \$US l'action. Deux années plus tard soit en août 1972, *Wal-Mart Stores Inc.* s'inscrit à la bourse de New York. Vers la fin de l'année 1972, Wal-Mart, exploitait trente-huit magasins dans cinq États avec un total de 1 500 employés et un chiffre d'affaires de 78 millions \$US.

Les années suivantes, Walton décide d'entamer une grande expansion régionale dans le sud-est des États-Unis en se focalisant exclusivement sur les magasins discount et ferme le dernier magasin franchisé *Ben Franklin* en 1978. La fin des années 1970 est caractérisée par l'ouverture de beaucoup de nouveaux magasins avec l'acquisition de multiples petites chaînes indépendantes (1975 : *Howard Discount stores*, 1977 : *Mohr Value stores*, 1978 : *Hutcheson Shoe Company*), pour les transformer en magasins discount. L'expansion est tellement rapide, qu'en 1980, Wal-Mart exploite 229 magasins discount et cinq centres de distribution dans 11 États générant un chiffre d'affaires total dépassant le 1 milliard \$US avec 22 000 employés et une superficie moyenne par magasin de 45 000 pieds carrés.

Durant les années 1980, Wal-Mart connaît une croissance fulgurante en se positionnant dans 23 États américains avec plus de 1 114 magasins. Plusieurs acquisitions ciblées ont

eu lieu durant cette période, dont la plus importante réalisée en 1980, avec la chaîne *Kuhn's Big K Stores* qui comprend 140 magasins discount. La transaction est estimée au départ à 17 millions \$US, mais le montant est révisé après la baisse de la valeur boursière de la chaîne, Walton en prend alors possession pour 7.5 millions \$US. Avec cette acquisition Wal-Mart devient le plus grand détaillant au niveau national.

Par ailleurs, Wal-Mart investit dans la modernisation de plusieurs aspects de ses magasins. L'aspect le plus important est le développement des technologies d'échanges d'informations électroniques tel le système *EDI : Electronic Data Interchange* qui est progressivement intégré dans chaque magasin. Il introduit également le système de scanner des produits par code barre (*UPC : Universal Product Code*) installé au fur et à mesure. A partir de 1987 le système est généralisé à l'ensemble des magasins et des centres de distribution, ce qui a eu pour effet de diminuer nettement les coûts d'approvisionnement et de gestion des stocks et d'optimiser le temps nécessaire pour exécuter les opérations. Cette même année, Wal-Mart lance l'unique système satellite privé aux États-Unis pour assurer les communications et les échanges de données entre les différentes entités de l'entreprise.

De nos jours, Wal-Mart exploite plus de 7 262 établissements. Plusieurs formats de magasins ont été lancés durant les trois dernières décennies. Le rêve de Sam Walton, se réalise aujourd'hui puisque Wal-Mart est le plus grand détaillant dans le monde, avec un chiffre d'affaires atteignant 374 milliards \$US en 2007, et un effectif total de 2 000 000 d'employés répartis dans le monde entier.

5.1.1. La culture « Wal-Mart »

Plusieurs analystes spécialisés dans l'industrie de la vente au détail attribuent une partie du succès extraordinaire de Wal-Mart à la puissante et profonde culture façonnée, inculquée et surtout personnifiée magistralement par le fondateur Sam Walton depuis la création de son entreprise en 1962 et maintenue énergiquement par les dirigeants successifs durant les quatre dernières décennies. Cette culture prônée par le fondateur est

principalement orientée vers les clients en leur offrant une valeur supérieure ayant trait aux produits et aux services offerts en magasins et cela aux plus bas prix du marché.

La culture Wal-Mart est d'une part, articulée autour d'un système de croyances dont les piliers principaux sont : le respect des individus, le service à la clientèle et la culture de l'excellence. D'autre part, cette culture privilégie également l'importance du lien unique entre l'entreprise et ses employés qui sont traités comme des associés. Depuis la fondation de Wal-Mart en 1962, Walton met l'accent sur son succès qui n'est possible et envisageable que grâce à la collaboration de chaque employé pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Walton mentionne à ce sujet : «*Our people make the difference* »¹².

Grâce au charisme du fondateur et à la continuité des efforts déployés par ses successeurs, l'entreprise a réussi à préserver la culture même après sa disparition en 1992. Cela a été possible grâce au processus de socialisation mis en place et aux gestes symboliques effectués historiquement par Walton qui sont demeurés dans la mémoire collective et dans l'esprit de l'entreprise. Telle que citée précédemment, la culture Wal-Mart est fondée autour de trois croyances fondamentales, qui s'articulent en plusieurs valeurs que nous avons répertoriées dans le tableau 5.1.

¹² Rapports annuels de Wal-Mart.

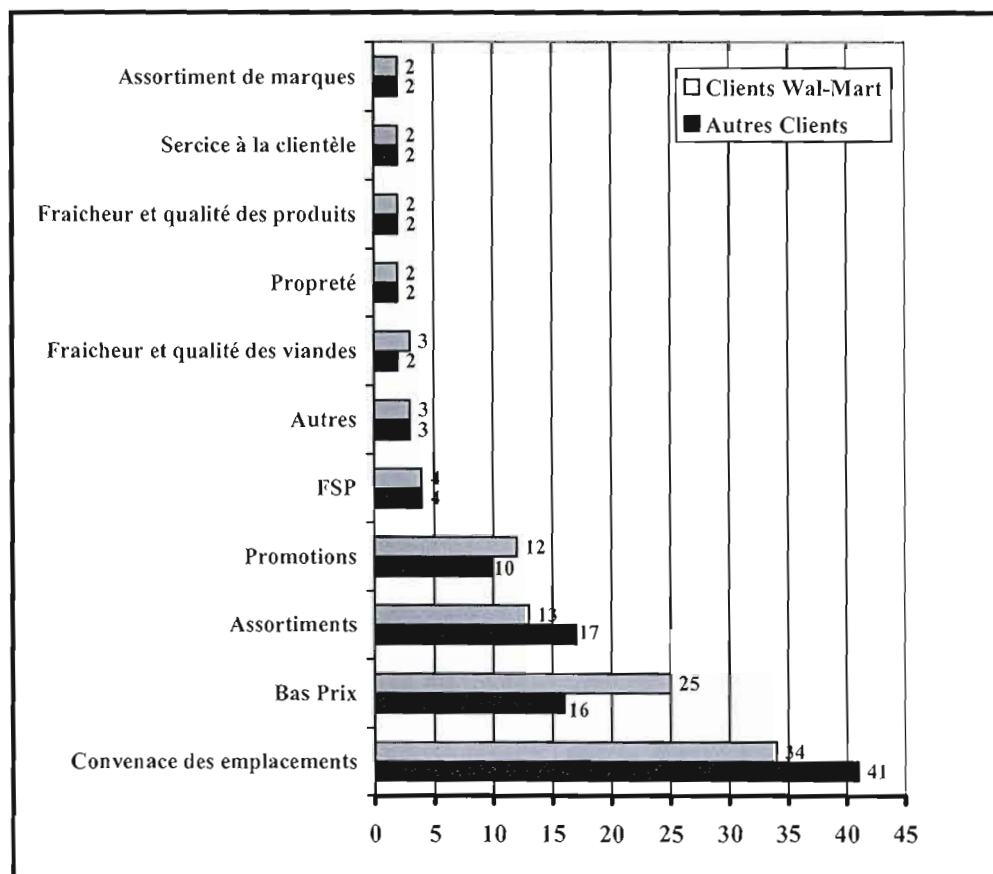
Tableau 5.1 : Les trois croyances et valeurs de base de Wal-Mart

Respect des individus	Servir la clientèle	Cultiver l'excellence
✓ Leadership.	✓ Atmosphère amicale.	✓ Amélioration continue.
✓ Porte ouverte.	✓ Achat agréable.	✓ Pas de Statu quo.
✓ Communication.	✓ Expérience.	✓ Orienter vers le résultat.
✓ Développement interne.	✓ <i>EDLP</i> .	✓ Intégrité.
✓ Confiance.	✓ Hospitalité agressive.	✓ Développement Durable.
✓ Humilité.	✓ <i>Sundown Rule</i> .	✓ Prise de risque.
✓ Collaboration.	✓ Satisfaction garantie.	✓ Contrôle des dépenses.
✓ Esprit d'équipe.	✓ Sens de l'urgence.	✓ Agent de changement.
✓ Confidentialité.	✓ <i>The 10-foot Rule</i> .	✓ Respects des lois.
✓ Écoute.	✓ Esprit communautaire.	
✓ Diversité.	✓ Qualité perpétuelle.	

Source : www.walmartstores.com

5.1.2. La philosophie « EDLP »

La politique de prix instaurée par Sam Walton dont le slogan est : « *Every Day Low Prices* » représente clairement la vision qu'a le fondateur de l'industrie de la vente au détail. Cette philosophie faisant partie intégrante de la culture de l'entreprise est devenue si symbolique que la crédibilité et la légitimité même de l'entreprise dépendent de sa capacité à respecter son engagement à fournir les plus bas prix de l'industrie et cela tous les jours. Par ailleurs, un sondage mené en 2004 par le cabinet d'études *Nielsen* portant sur les critères de choix qui poussent les consommateurs à choisir les magasins Wal-Mart pour leurs achats de tous les jours, démontre l'intérêt que portent les consommateurs aux bas prix pratiqués par la compagnie.



Graphique 5.1 : Les raisons d'être client de Wal-Mart.

Source : ACNielsen Homescan¹³, (clôturer aux 52 semaines) 2004.

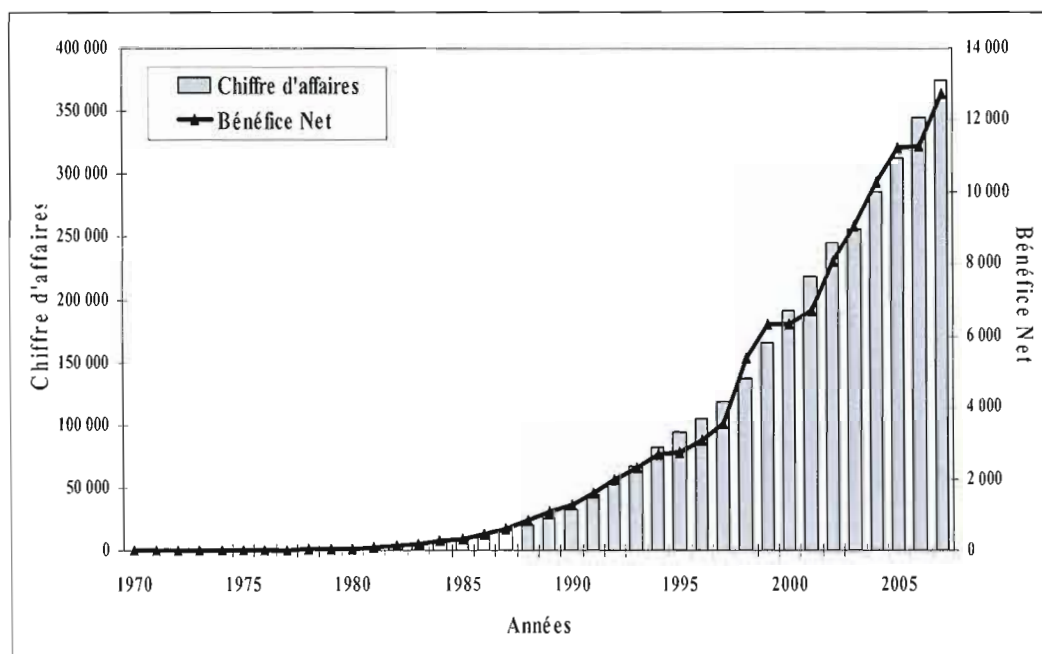
Les résultats du sondage qui apparaissent dans le graphique 5.1 dévoilent que le critère de bas prix représente le deuxième plus important critère de choix après celui de la localisation accommodante des magasins. Cela démontre l'aspect psychologique et symbolique que représente la philosophie « EDLP » pour la clientèle de Wal-Mart.

5.1.3. La croissance de Wal-Mart

L'analyse de l'évolution historique du chiffre d'affaires de Wal-Mart durant les quatre dernières décennies représentée dans le graphique 5.2, indique que le géant du détail a fait

¹³ Todd Hale, « *The Wal-Mart Shopper* », SVP, Homescan Client Service, ACNielsen, 2003.

croître son chiffre d'affaires de manière soutenue depuis sa fondation en 1962, jusqu'à atteindre un chiffre d'affaires de 374 milliards \$US en 2007 et un bénéfice net de 13 milliards \$US.



Graphique 5.2 : Évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice net de Wal-Mart (1970 à 2005)

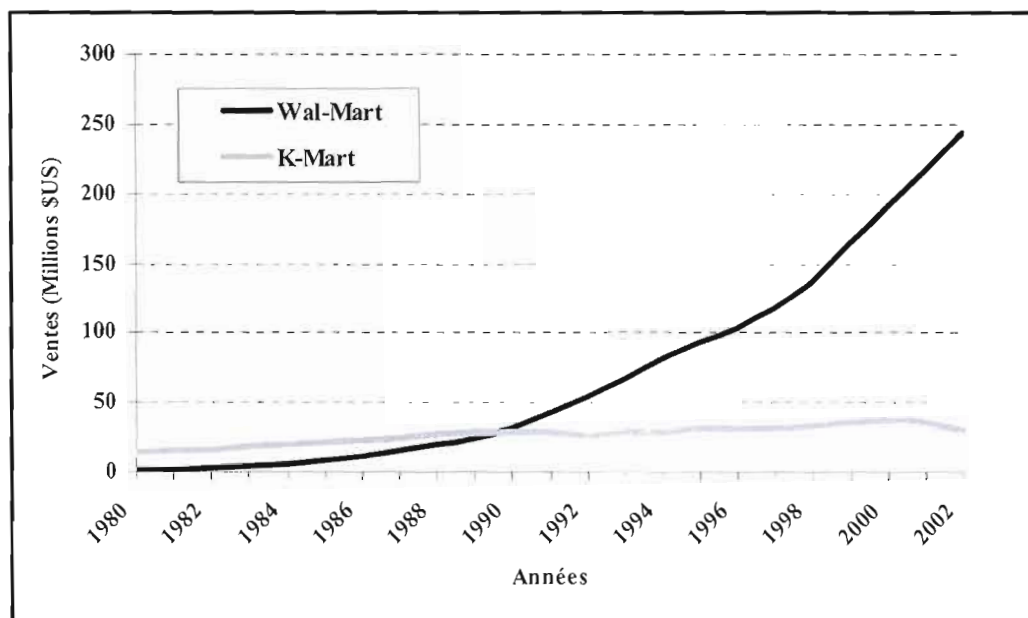
Source: Rapports annuels.

Cette croissance qu'on peut qualifier de prodigieuse, a nettement été initiée durant le début des années 80, tel qu'il apparaît dans le graphique. Aussi, en 1980 Wal-Mart affichait un chiffre d'affaires de 1,2 milliard \$US et un bénéfice de 55 millions \$US. En 1999, soit dix ans plus tard, il atteint un chiffre d'affaires de 32 milliards \$US et un bénéfice de 1,2 milliard \$US.

Pour illustrer la croissance spectaculaire qui caractérise l'évolution de Wal-Mart, nous avons comparé l'évolution du chiffre d'affaires de Wal-Mart avec celui de K-Mart durant la période 1980 à 2002. Il ressort du graphique 5.3 que durant les années 80, la performance de K-Mart, le leader du marché durant cette période était supérieure à celle

de Wal-Mart. En effet, en 1980, K-Mart avait un chiffre d'affaires de 14,2 milliards \$US soit neuf fois le chiffre d'affaires de Wal-Mart qui obtenait 1,6 milliard \$US.

Cependant, la croissance prodigieuse de Wal-Mart durant les années 80, lui avait permis de détrôner K-Mart dès 1990, en réalisant un chiffre d'affaires de 32,6 milliards \$US, comparativement à K-Mart qui en réalisait 28,6 milliards \$US.



Graphique 5.3 : Évolution du chiffre d'affaires de Wal-Mart et K-Mart. (1980-2003).
Source : Élaboré à partir des rapports annuels.

Par ailleurs, K-Mart a lutté pour rester dans la course avec des années d'efforts pour redresser la situation. Toutefois, son adversaire est très agile, et K-Mart a accumulé des pertes, affichant un déficit de 230 millions \$US et en janvier 2002. La suite de l'histoire est connue puisque K-Mart est devenu le plus gros détaillant à avoir déposé le bilan se mettant sous la protection de la loi américaine sur les faillites. En 2004, Sears Holding né de la fusion de Sears Roebuck et K-Mart, une opération de l'ordre de 11 milliards \$US.

5.1.4. Les facteurs clés de succès de Wal-Mart

En 2003, le revue Fortune, a publié dans sa chronique « *America's Most Admired Companies* », les résultats d'une étude effectuée par le cabinet *The Hay Groupe*. L'étude en question portait sur l'évaluation quantitative des facteurs clés de succès qui caractérisent les trois grands détaillants aux États-Unis. La notation des différents attributs a été effectuée par des analystes de l'industrie sur une échelle de 1 à 10. Les résultats du sondage sont présentés dans le tableau 5.2.

Les résultats de l'étude, indiquent que Wal-Mart obtient les meilleures notations pour la plupart des attributs, comparativement à ses deux concurrents. Cependant, nous soulignons que Target obtient de bonnes notations, et il surpasse Wal-Mart pour ce qui concerne le talent des employés, la qualité des produits/services et la responsabilité sociale. Notons que les résultats obtenus par K-Mart confirment l'incapacité de cette entreprise à se conformer aux standards de l'industrie malgré les différentes restructurations entamées par ses dirigeants. L'intérêt de cette étude est de démontrer l'aptitude de Wal-Mart à développer sa croissance autour de compétences clés qui ont fait de lui, le meilleur détaillant au monde.

Tableau 5.2 : Évaluation quantitative des attributs de trois grands détaillants américains en 2003.

Attributs	Wal-Mart	Target	K-Mart
Innovation	7,17	7,14	2,09
Talent des employés	6,96	7,32	1,30
Utilisation des actifs	8,27	7,14	1,30
Responsabilité sociale	5,83	7,24	2,05
Qualité du management	8,39	7,36	2,22
Solidité financière	8,70	7,38	0,57
Valeur des investissements	7,61	6,73	0,70
Qualité des Produits/services	6,17	6,77	2,91
Taux moyen	7,39	7,14	1,64

Source : *Fortune*, 2003.

5.1.5. Pressions sociales

En 2007, Wal-Mart demeure toujours le premier employeur privé aux États-Unis, avec un effectif total dépassant deux millions d'employés. Cependant ces dernières années, l'entreprise subit d'importantes pressions sociales issues de plusieurs groupes d'intérêt extrêmement puissants (Exemples : UFCW¹⁴, SEIU¹⁵), qui reprochent à l'entreprise certaines pratiques de gestion. Plus précisément, les critiques les plus importantes auxquelles fait face l'entreprise, touchent sa politique d'anti-syndicalisme, qui incite à l'octroi de bas salaires et aux emplois à temps partiels. D'une part, plusieurs études menées par des universités américaines ont mis en lumière des pratiques de gestion controversées, qui ont pour but ultime de baisser les coûts globaux liés aux couvertures sociales et aux programmes de bénéfices. D'autre part, des études ont révélé que l'implantation des magasins Wal-Mart dans certaines régions a eu un impact néfaste sur le niveau des salaires des travailleurs de l'industrie dans ces régions.

Victime de son succès, Wal-Mart est devenu une cible parfaite et exemplaire pour divers groupes de pressions qui veulent exclure définitivement certaines pratiques de gestion des ressources humaines, utilisées par les grands détaillants américains dans l'industrie de la vente au détail, pour gérer à moindre coûts les couvertures sociales et les programmes de bénéfices de leurs employés.

Pour contrer ses détracteurs et conscient de l'impact négatif des campagnes médiatiques sur sa réputation, Wal-Mart a initié en 2002 un vaste programme de relations publiques pour améliorer sa réputation dans la société. Dès lors, d'importantes campagnes publicitaires ont été diffusées sur plusieurs canaux médiatiques afin de démontrer les implications et les participations de l'entreprise dans des démarches philanthropiques, ainsi que les efforts entrepris pour améliorer la couverture sociale de ses employés. Toutefois, Wal-Mart maintient son niveau de salaire, en affirmant que celui-ci se situe au-dessus de la moyenne de l'industrie.

¹⁴ Union of Food and Commercial workers.

¹⁵ Service Employees International Union.

5.1.6. Développement durable

Dans le cadre de sa politique de développement durable, Wal-Mart a mis au point en 2005, un immense programme de développement durable baptisé « *Sustainable Value Networks (SVNs)* » qui englobe trois objectifs principaux : être approvisionné à 100% par des énergies renouvelables, atteindre le niveau zéro de gaspillage, vendre des produits qui préservent les ressources et l'environnement.

Dans le rapport annuel de développement durable de l'année 2007, Lee Scott, le chef de la direction depuis 1998, déclare : « *From the day that Sam Walton opened the doors of the first Wal-Mart store in 1962, our mission has been to save people money so they can live better. Today that mission extends to sustainability. We don't believe that our customers, whether they shop in a Todo Dia, ASDA store, Wal-Mart Supercenter or Sam's Club, should have to choose between products they can afford and products that are ethically sourced, high quality and environmentally friendly. We have found that there is no conflict between our business model of everyday low costs and everyday low prices and being a more sustainable business. To make sustainability sustainable at Wal-Mart, we've made it live inside our business. Many of our environmental sustainability efforts, for example, mean cost savings for us, our suppliers and our customers, so that in both good times and bad times, they will remain part of who we are. We have also learned we can become a better company by working together and learning from others* ». ¹⁶

Cette déclaration démontre l'intérêt actuel porté par Wal-Mart pour les nouveaux défis relatifs au développement durable. Lee Scott affiche des objectifs ambitieux pour repositionner Wal-Mart par rapport à ses parties prenantes dans des contextes de société de plus en plus attachés aux valeurs de responsabilités sociale et environnementale. Toutefois, nous soulignons que la stratégie de développement durable adoptée par Wal-Mart reste très sensible aux aléas des marchés nationaux et internationaux étant donné les différences réglementaires et légales.

¹⁶ Programme de développement durable, « Message de Lee Scott », 2007.

5.2. Wal-Mart et le marché des produits et services

Comme nous l'avons développé dans notre revue de littérature dans le chapitre II, les facteurs tels que la déréglementation des industries, la privatisation des entreprises publiques, la création des zones de libre échange et enfin la révolution des technologies de l'information ont vigoureusement bouleversé le marché des produits et services ayant pour effet immédiat de transformer l'environnement stratégique et la conjoncture concurrentielle des entreprises de l'industrie de la vente au détail.

Dans cette section, nous allons d'une part, effectuer une analyse concurrentielle pour comprendre comment certaines entreprises de l'industrie américaine de la vente au détail ont réussi à afficher une performance positive malgré les pressions du marché des produits et services, alors que d'autres entreprises tel que K-Mart ont fait faillite sous la pression des trois marchés.

D'autre part nous allons procéder à une analyse des éléments stratégiques et opérationnels qui ont propulsé le leader Wal-Mart au premier rang mondial. Cette deuxième analyse dans laquelle nous utiliserons le cadre d'analyse proposée par Allaire et Firsirotu que nous avons présentée dans le chapitre III, nous permettra de mettre en évidence les arrangements stratégiques, structurels et organisationnels qui ont permis l'adaptation de Wal-Mart aux pressions du marché des produits et services lui permettant de préserver sa croissance durant les trois dernière décennies.

5.2.1. Évaluation des performances économiques de Wal-Mart

Pour apprécier la performance de Wal-Mart, nous avons dressé le tableau 5.3 synthétisant un ensemble d'indicateurs qui dévoilent la performance de Wal-Mart durant ces cinq dernières années.

Tableau 5.3 : Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Wal-Mart (2003-2007)

<i>Exercices</i>	2007	2006	2005	2004	2003	TCAC (5 ans)
Ventes (millions)	374 326	344 992	308 945	281 488	252 792	8%
EBITDA (millions)	27 754	24 637	22 857	21 020	18 849	8%
Marge EBITDA	7,41%	7,14%	7,40%	7,47%	7,46%	
BPA	3,09	2,70	2,66	2,38	2,05	9%
ROS	3,71%	3,55%	3,89%	3,87%	3,79%	
AT	3,66	3,65	3,53	3,80	3,86	
ROA	13,59%	12,99%	13,73%	14,71%	14,63%	
ROE	20,18%	19,67%	21,90%	22,08%	21,79%	
EVA	5815	4626	5125	4941	4433	6%
Dividendes/action	0,88	0,67	0,6	0,52	0,36	20%
Nombre d'employés	2 000 000	1 900 000	1 800 000	1 600 000	1 450 000	7%
Nombre de magasins	7 262	6 776	5 289	4 906	4 672	9%
Ventes par magasin (Millions)	52	51	58	57	54	-1%
Surface totale de vente Pi (Millions)	579	537	498	459	413	7%
Vente Pi	647	642	620	613	612	1%

Source : Données calculées à partir des rapports annuels. Certains indicateurs ont été calculés selon les bases de données recueillies auprès de sources externes : Yahoo-Finances.

L'analyse du tableau 5.3 démontre qu'en 2007, Wal-Mart affiche une solide performance, avec un chiffre d'affaires record de 374 milliards \$US, soit une croissance de 8,6% comparativement à l'année précédente, le plaçant en première position dans l'industrie mondiale de la vente au détail. La marge EBITDA est à un taux de 7,41% en légère augmentation de 4 % par rapport à l'année 2006. Le bénéfice par action affiche un taux de croissance composé sur cinq ans de 9% pour atteindre 3,09 \$US en 2007.

Le ROS a augmenté par rapport à la baisse enregistrée en 2006 pour atteindre 3,71%, alors que le AT se stabilise à 3,66. La combinaison du ROS et AT, a augmenté le ROA de 5% comparativement à l'année 2006 pour aboutir à 13,59% en 2007. Le ROE a toujours été supérieur à 20% durant la période 2003-2007 sauf en 2006. En 2007 le ROE atteint 20,18% soit une légère croissance de 3%. L'EVA générée par Wal-Mart reste positive durant les cinq dernières années avec un taux de croissance annuel composé sur la même période de 6%. Et enfin les dividendes par action sont de 0,88 en 2007.

Nous tenons à signaler que les autres indicateurs qui apparaissent dans le tableau seront exploités dans la section suivante pour effectuer une analyse comparative de la performance de Wal-Mart avec les principaux concurrents de l'industrie de la vente au détail aux États-Unis.

5.2.2. Évaluation des performances économiques des concurrents

Dans cette section nous allons évaluer la performance des principaux concurrents de Wal-Mart qui exercent dans l'industrie de la vente au détail aux États-Unis. Pour ce faire, nous allons utiliser les mêmes indicateurs de performance que nous avons utilisés dans la section précédente s'étalant sur la même période soit de 2003 à 2007.

5.2.2.1. Kroger Co.

Le tableau 5.4 indique qu'en 2007, Kroger se place en deuxième position dans l'industrie américaine en réalisant un chiffre d'affaires de 70 milliards \$US, soit une croissance de 6% comparativement à l'année précédente. La marge EBITDA continue de baisser depuis 2005 et affiche un taux de 5,21% en 2007, une diminution de 2 % par rapport à 2006. Le bénéfice par action affiche une augmentation de 8% par rapport à 2006 pour aboutir à 1,66 \$US.

Le ROS en 2007 est de 2,12% une diminution de 2% comparativement à 2006, alors que le AT augmente de 7% pour atteindre 5,16 ce qui produit un ROA de 10,92% pour 2007. Le ROE atteint 24,01% en 2007, en légère augmentation par rapport à 2006. L'EVA reste positive pour 2007, cependant on note une augmentation importante de 50% par rapport à 2006. Les dividendes par action sont de 0,29 \$US en 2007.

Tableau 5.4 : Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Kroger (2003-2007)

<i>Exercices</i>	2007	2006	2005	2004	2003	TCAC (5 ans)
Ventes (millions)	70235	66111	60 553	56 434	53 791	5,48%
EBITDA (millions)	3657	3508	3501	2108	2552	7,46%
Marge EBITDA	5,21%	5,31%	5,78%	3,74%	4,74%	
BPA	1,66	1,53	1,31	0,00	0,37	35,13%
ROS	2,12%	2,16%	2,32%	-0,54%	0,96%	
AT	5,16	4,83	4,32	3,92	3,70	
ROA	10,92%	10,41%	10,03%	-2,13%	3,56%	
ROE	24,01%	23,95%	27,08%	-2,74%	7,28%	
EVA	796	532	593	-766	-197	-232,25%
Dividendes/action	0,29	0,195	0,3	0,26	0	
Nombre d'employés	320 000	310 000	290 000	289 000	290 000	1,99%
Nombre de magasins	2 586	2 468	2 507	2 532	2 532	0,42%
Ventes par magasin (Millions)	27	27	24	22	21	5,04%
Surface totale de vente Pi (Millions)	145	142	142	141	141	0,56%
Vente Pi	484	466	426	400	381	4,89%

Source : Données calculées à partir des rapports annuels. Certains indicateurs ont été calculés selon les bases de données recueillies auprès de sources externes : Yahoo-Finances.

5.2.2.2. Costco Wholesale

Tel qu'il apparaît dans le tableau 5.5, Costco se positionne en troisième place avec un chiffre d'affaires 64 milliards \$US, soit une croissance de 7% par rapport à l'année 2006. La marge EBITDA est à un taux de 3,79% en 2007, une diminution de 5% par rapport à l'année 2006. Le bénéfice par action reste en constante croissance en atteignant 2,31 \$US en 2007.

Le ROS a diminué de 7% pour atteindre 1,84%, alors que le AT est de 6,26 donnant une ROA de 11,55%, une diminution de 5% comparativement à l'année 2006. Le ROE continue de diminuer depuis 2005 aboutissant à 12,19% en 2007. L'EVA reste positive pour 2007. Les dividendes par action sont de 0,55 \$US en 2007.

Tableau 5.5 : Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Costco Wholesale (2003-2007)

<i>Exercices</i>	2007	2006	2005	2004	2003	TCAC (5 ans)
Ventes (millions)	64 400	60 151	52 935	48 107	42 546	8,64%
EBITDA (millions)	2 441	2 404	2 140	1 892	1 587	8,99%
Marge EBITDA	3,79%	4,00%	4,04%	3,93%	3,73%	
BPA	2,31	2,27	2,18	1,83	1,51	8,87%
ROS	1,84%	1,98%	2,15%	1,90%	1,75%	
AT	6,26	6,18	5,66	5,69	5,63	
ROA	11,55%	12,23%	12,16%	10,81%	9,86%	
ROE	12,19%	12,24%	12,88%	12,44%	11,77%	
EVA	472	477	506	350	268	11,95%
Dividendes/action	0,55	0,49	0,43	0,2	0	-
Nombre d'employés	136 000	132 000	118 000	110 000	103 000	5,72%
Nombre de magasins	488	458	443	417	397	4,21%
Ventes par magasin (Millions)	132	131	119	115	107	4,25%
Surface totale de vente Pi (Millions)	68	64	62	57	55	4,33%
Vente Pi	947	940	854	844	774	4,13%

Source : Données calculées à partir des rapports annuels. Certains indicateurs ont été calculés selon les bases de données recueillies auprès de sources externes : Yahoo-Finances.

5.2.2.3. Target Co.

Le tableau 5.6 démontre qu'en 2007, Target atteint un chiffre d'affaires de 63 milliards \$US, soit une croissance de 7% comparativement à l'année précédente, ce qui le classe en quatrième position dans l'industrie. Par ailleurs, la marge EBITDA continue de baisser depuis 2005 et affiche un taux de 10,94% en 2007. Le bénéfice par action affiche une augmentation de 4% en 2007 pour atteindre 3,31 \$US.

Le ROS a diminué de 3% par rapport à 2006 pour aboutir à 5,12%, de même pour le AT qui affiche une diminution de 7% pour terminer à 3,15 en 2007. La combinaison du ROS et du AT, affiche un ROA de 11,01% en 2007, soit une diminution de 10% par rapport à 2006. Le ROE continue de baisser depuis 2004 aboutissant à 18,42%. L'EVA générée par Target reste positive durant les cinq dernières années avec un taux de croissance annuel composé sur la même période de 10%. Et enfin les dividendes par action ont atteint 0,54 \$US en 2007.

Tableau 5.6 : Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Target Co (2003-2007)

<i>Exercices</i>	2007	2006	2005	2004	2003	TCAC (5 ans)
Ventes (millions)	63 367	59 490	52 620	46 839	42 025	8,56%
EBITDA (millions)	6 931	6 565	6 478	6 173	4 447	9,28%
Marge EBITDA	10,94%	11,04%	12,31%	13,18%	10,58%	
BPA	3,31	3,17	2,67	3,49	1,97	10,92%
ROS	5,12%	5,28%	6,01%	7,72%	5,16%	
AT	2,15	2,30	2,13	2,03	1,95	
ROA	11,01%	12,17%	12,78%	15,67%	10,05%	
ROE	18,42%	18,68%	21,10%	26,47%	17,58%	
EVA	1335	1286	1514	2064	833	9,88%
Dividendes/action	0,54	0,46	0,38	0,31	0,27	14,87%
Nombre d'employés	366 000	352 000	338 000	292 000	328 000	2,22%
Nombre de magasins	1591	1488	1 397	1 308	1 225	5,37%
Ventes par magasin (Millions)	40	40	38	36	34	3,03%
Surface totale de vente Pi (Millions)	208	192	178	165	152	6,47%
Vente Pi	305	310	296	284	276	1,96%

Source : Données calculées à partir des rapports annuels. Certains indicateurs ont été calculés selon les bases de données recueillies auprès de sources externes : Yahoo-Finances.

5.2.2.4. Sears Holding

Tel qu'il apparaît dans le tableau 5.7, Sears Holding qui est né de la fusion entre Sears et K-Mart Co. en 2004 se place en cinquième position dans l'industrie américaine, en réalisant un chiffre d'affaires de 50 milliards \$US, soit une baisse de 5% comparativement à l'année précédente. On peut remarquer que l'entreprise a connu un recul au niveau de plusieurs de ses indicateurs en 2007 comparativement à 2006. Ainsi, en marge EBITDA affiche un taux à 5,35% soit une baisse de 27% comparativement en 2006. Le bénéfice par action chute drastiquement en 2007 pour aboutir à 5,49 \$US soit une baisse de 46% par rapport à 2006.

Le ROS en 2007 est de 1,97% comparativement à 2006, il diminue de 38% alors que le AT atteint 2,68 ce qui engendre ROA de 5,27% pour 2007. Cette diminution importante de 38% comparativement à 2006 est causée par la baisse significative du ROS. Le ROE diminue également pour aboutir à 7,07% en 2007, soit une baisse de 42% par rapport à

2006. L'EVA reste négative depuis la fusion en 2004. Les dividendes par action sont toujours nuls étant donné l'accord entre le Holding et les actionnaires après la fusion.

Tableau 5.7 : Principaux indicateurs de performance économique et scores de performance de Sears Holding (2004-2007)

<i>Exercices</i>	2007	2006	2005
Ventes (millions)	50 703	53 016	49 124
EBITDA (millions)	2 711	3 903	2 832
Marge EBITDA	5,35%	7,36%	5,77%
BPA	5,49	9,63	5,57
ROS	1,97%	3,20%	2,11%
AT	2,68	2,64	3,67
ROA	5,27%	8,44%	7,73%
ROE	7,07%	12,27%	10,66%
EVA	-572	-147	-21
Dividendes/action	0	0	0
Nombre d'employés	302 000		355 000
Nombre de magasins	3 847	3 845	3 843
Ventes par magasin (Millions)	13	14	13
Surface totale de vente Pi (Millions)	315	304	303
Vente Pi	161	174	162

Source : Données calculées à partir des rapports annuels. Certains indicateurs ont été calculés selon les bases de données recueillies auprès de sources externes : Yahoo-Finances.

5.2.3. Analyse comparative des performances économiques

L'appréciation de la performance de Wal-Mart ne serait pas significative sans une analyse comparative avec la performance des principaux concurrents qui exercent dans l'industrie de la vente au détail aux États-Unis. Pour ce faire, nous avons dressé le tableau 5.8, qui synthétise la comparaison des indicateurs de performance de Wal-Mart en comparaison avec ceux de la concurrence pour l'année 2007.

Tableau 5.8 : Comparaison des principaux indicateurs de performance économique et scores de performance des principaux concurrents en 2007.

<i>Exercices</i>	Wal-Mart	Kroger	Costco	Traget	Sears Holding
Ventes (millions)	374 326	70 235	64 400	63 367	50 703
EBITDA (millions)	27 754	3 657	2 441	6 931	2 711
Marge EBITDA	7,41%	5,21%	3,79%	10,94%	5,35%
BPA	3,09	1,66	2,31	3,31	5,49
ROS	3,71%	2,12%	1,84%	5,12%	1,97%
AT	3,66	5,16	6,26	2,15	2,68
ROA	13,59%	10,92%	11,55%	11,01%	5,27%
ROE	20,18%	24,01%	12,19%	18,42%	7,07%
EVA	5 815	796	472	1 335	-572
Dividendes/action	0,88	0,29	0,55	0,54	0
Nombre d'employés	2 000 000	320 000	136 000	366 000	302 000
Nombre de magasins	7 262	2 586	488	1 591	3 847
Ventes par magasin (Millions)	52	27	132	40	13
Surface totale de vente Pi (Millions)	579	145	68	208	315
Vente Pi	647	484	947	305	161

Source : Données calculées à partir des rapports annuels. Certains indicateurs ont été calculés selon les bases de données recueillies auprès de sources externes : *US Securities & Exchange Commission*, *Mergent Online* et Yahoo- Finances.

Wal-Mart affiche la meilleure performance pour la plupart des indicateurs que nous avons mesurés, excepté pour la marge EBITDA qui est de 7,41%, pour Wal-Mart et de 10,94 pour Target. Cette différence s'explique essentiellement par les stratégies distinctes adoptées par les deux concurrents, puisque Target déploie une stratégie de différenciation, ce qui génère des marges bénéficiaires plus élevées, contrairement à Wal-Mart qui déploie une stratégie de prix plus agressive selon la politique « *EDLP* », ce qui signifie des marges moins importantes.

La décomposition du ROA en ces deux composantes démontre que les concurrents affichent des AT et des ROS différents, selon le segment de marché dans lequel ils se sont spécialisés et les choix stratégiques qu'ils ont entrepris. Costco affiche le AT le plus élevé soit 6,26, cela résulte du fait que son modèle d'affaires est performant uniquement avec

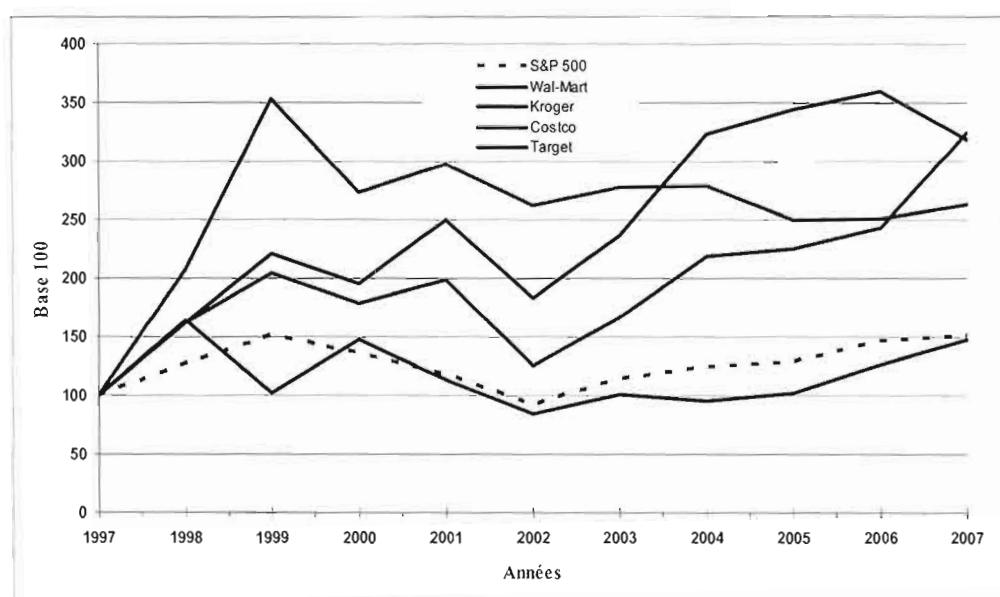
une rotation des actifs très rapide. Notons, que Target détient le plus faible AT soit 2,15. Avec un ROS de 3,71% et un AT de 3,66, Wal-Mart obtient la meilleure combinaison permettant à l'entreprise d'afficher un ROA de 13,59% le plus élevé de l'industrie rendu possible uniquement grâce à la capacité de cette entreprise à générer à la fois des marges économiques élevées et une bonne rotation des actifs démontrant nettement l'efficacité du modèle d'affaires mis en place.

Des mesures également intéressantes de comparaison sont le rendement sur l'avoir des actionnaires. Pour 2007, Kroger obtient le ROE moyen le plus élevé soit 24,01%, suivi par Wal-Mart qui obtient un ROE de 20,18%, constituant un excellent résultat comparé aux autres concurrents. Par ailleurs, d'autres données pertinentes sur la rétribution des actionnaires comme les dividendes par action démontrent que Wal-Mart rétribue plus avantageusement ses actionnaires par rapport à la concurrence, soit 0,88 \$US en 2007 et un taux de croissance annuel composé sur 5 ans de 20%.

Les autres données positionnent pareillement Wal-Mart de façon avantageuse vis-à-vis de la concurrence notamment en rapport avec certains indicateurs qui caractérisent l'industrie de la vente au détail, tels que le nombre de magasins ou encore les ventes par pied carré. Aussi Wal-Mart détient 7 262 magasins en 2007 représentant environ une surface totale moyenne de vente de 579 millions en pieds carrés, soit environ le double de Sears Holding qui possède une surface totale de 315 millions de pieds carrés, se classant en deuxième position avec 3 847 magasins. De plus, Wal-Mart détient un autre record en ce qui concerne les ventes par pieds carrés relativement à la surface totale de vente, puisqu'il atteint 647 \$US par pied carré en 2007. Notons que Costco affiche un résultat supérieur en ce qui concerne les ventes par magasins 132 millions \$US et les ventes par pieds carrés 947 \$US, ce qui n'est pas vraiment significatif étant donné le faible nombre de magasins exploités par Costco, soit 488 en 2007.

5.2.4. Analyse comparative des performances boursières

L'évolution des performances boursières des principaux détaillants est illustrée dans le graphique 5.4 pour la période 1997-2007. À l'exception de Kroger, qui a connu quelques difficultés au cours de cette période, l'ensemble des détaillants ont dépassé l'indice S&P 500. En outre, on remarque que le cours de l'action de Wal-Mart reste bien au dessus de l'indice S&P 500 même au dessus de l'ensemble des détaillants américains cela durant les dix dernières années. Toutefois, nous notons que Target et Costco affichent des performances boursières supérieures à celles de Wal-Mart en 2004 pour Target et en 2006 pour Costco. Nous tenons à signaler qu'étant donné la fusion récente de Sears et K-Mart en 2004, nous n'avons pas représenté Sears Holding dans le graphique ci-dessous



Graphique 5.4 : Évolution du cours de l'action des principaux détaillants (base 100), comparativement à l'indice S&P 500, pour la période (décembre 1997 à décembre 2007).

Source : Données recueillies sur www.finance.yahoo.com

Les sections précédentes nous ont démontré la supériorité de Wal-Mart pour ce qui concerne les performances économiques et boursières durant les trois dernières décennies. Toutefois, plusieurs questions jaillissent de cette démonstration concernant les compétences en gestion et les arrangements stratégiques et organisationnels qui ont permis

à Wal-Mart de devenir le leader avéré de l'industrie. Pour ce faire, dans les sections suivantes, nous allons étudier l'ensemble des aspects qui ont contribué au succès de cette entreprise.

5.2.5. Les segments de Wal-Mart

Wal-Mart exploite cinq segments de vente au détail aux États-Unis et ailleurs dans le monde regroupés en trois grandes divisions. Tel qu'il apparaît dans le tableau 5.9 chaque magasin possède des caractéristiques particulières ayant rapport avec la superficie, le nombre d'employés, le nombre de produits proposés et enfin le type de marchandises vendues.

Tableau 5.9 : Cinq segments de magasins en 2007.

Types de magasin	Superficie (Pieds carrés)	Nombre d'employés	NB de produits	Types de marchandise
<i>Discount store</i> <i>Lancé en 1962</i>	40 000-125 000	~ 150 associés	80 000 Produits	Marchandise générale/ Vêtements
<i>Sam's club</i> <i>Lancé en 1983</i>	110 000-130 000	~ 125 associés	4 000 Produits	Marchandise générale/ Vêtements/ Ventes-en vrac
<i>Supercenter</i> <i>Lancé en 1988</i>	109 000-200 000	220-550 associés	100 000 Produits	Marchandise générale/ Épicerie/ Vêtements
<i>Neighborhood Market</i> <i>Lancé en 1998</i>	42 000-55 000	80-100 associés	~ 28 000 Produits	Épicerie/ Pharmacie/ Studio Photos/ Articles ménagers/ Articles pour animaux
<i>Marketside Store</i> <i>Lancé en 2008</i>	15 000-25 000	30-60 associés	-	Restauration/ Marchandise générale/Produits naturels et organiques

Source : Élaboré à partir des rapports annuels de Wal-Mart.

Le premier concept de magasin lancé par Wal-Mart en 1962 est le *Discount store* qui, pendant longtemps, représentait la source de revenus principale pour l'entreprise. De nos jours, Wal-Mart exploite plus de 1 075 magasins aux États-Unis, avec une superficie moyenne de 108 000 pieds carrés et environs 150 employés.

Dans les années suivantes et pour maintenir sa croissance, Wal-Mart introduit les *Sam's Club* en 1983, accessible uniquement aux membres. Les *Sam's Club* sont des clubs entrepôts d'une superficie moyenne totale de 132 000 pieds carrés avec environ 125 employés proposant approximativement 4 000 produits. En 2007 Wal-Mart exploite 579 *Sam's Club*. Par la suite, en 1988, Wal-Mart lance les *Supercenters*, dans le but de cibler une clientèle plus importante avec un assortiment de marques plus larges et plus variées et des départements d'épicerie et d'alimentation. Les *Supercenters* sont des hypermarchés d'une superficie moyenne 187 000 pieds carrés employant plus de 500 employés et offrant plus de 100 000 articles. Durant le début des années 1990 plusieurs *Discount stores* ont été remplacés graduellement par des *Supercenters* suivant les tendances de consommation de la population locale. En 2007 Wal-Mart exploite 2 256 *Supercenters*.

En 1998, Wal-Mart lance les *Neighborhood Market* qui sont un concept de magasins incluant un département de produits frais, ainsi que des pharmacies et des studios photos. La superficie moyenne d'un *Neighborhood Market* est de 42 000 pieds carrés employant près de 100 employés et proposant environs 28 000 produits. En 2007 Wal-Mart exploite 112 *Neighborhood Market*. Dans la même optique en 2008, Wal-Mart expérimente les *Marketside Stores*, un nouveau concept de magasins de restauration d'une superficie moyenne de 20 000 pieds carrés et employant environ 40 employés. Ces magasins proposent des mets et des aliments frais incluant des produits naturels et organiques.

Telle que nous l'apercevons dans le tableau 5.10 indiquant l'évolution du nombre de magasins selon le format durant ces sept dernières années, la stratégie de Wal-Mart est parfaitement illustrée à travers une combinaison ingénieuse de plusieurs formats de magasins implantés et expérimentés en fonction des différents paramètres économiques,

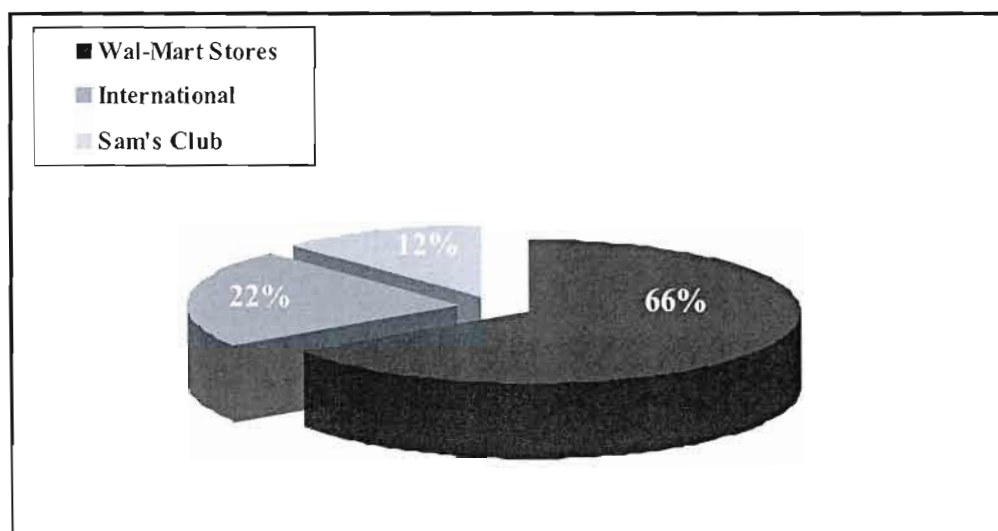
ainsi que de l'état du marché américain de vente au détail en tenant compte bien entendu des tendances de consommation des population visées.

Tableau 5.10 : Évolution du nombre de magasins Wal-Mart selon le format de 2000 à 2007.

Format \ Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Discount Stores</i>	1 801	1 736	1 647	1 568	1 478	1 353	1209	1075
<i>Sam's Club</i>	463	475	500	525	538	551	567	579
<i>Supercenter</i>	721	888	1 066	1 258	1 471	1 713	1 980	2 256
<i>Neighborhood Market</i>	7	19	31	49	64	85	100	112

Source : Reconstitué à partir des rapports annuels de Wal-Mart.

Cette stratégie permet à Wal-Mart de varier les sources de revenus afin d'assurer une croissance continue tout en répartissant le risque d'affaires en visant plusieurs segments de marché.

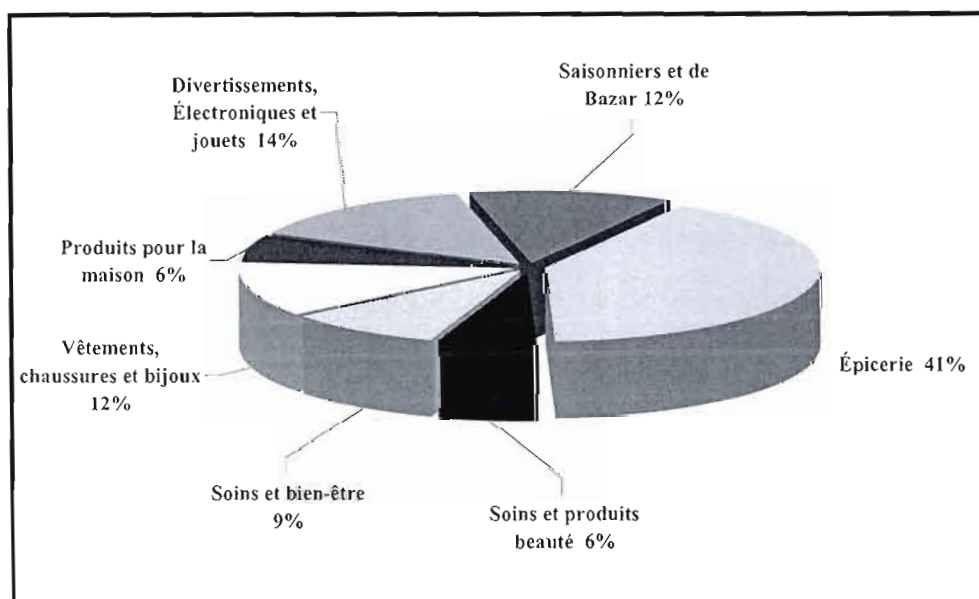


Graphique 5.5 : Répartition du chiffre d'affaires par segment en 2007.

Source : Rapports annuels de Wal-Mart.

Telle qu'il apparaît dans le graphique 5.5, la division *Wal-Mart Stores* qui regroupe les *Discount Stores*, les *Supercenters*, les *Neighborhood Markets* et les *Marketside Stores* représente aussi la principale source de revenus en 2007, puisque la division génère 66% du chiffre d'affaires soit 226 milliards \$US avec un taux de croissance annuel de 7,8%. La division Internationale représente 22% en 2007, soit 77 milliards \$US et un taux de croissance annuel record de 30,2% grâce aux deux importantes acquisitions des chaînes « Seiyu » et « Sonae » au Japon et au Brésil. Enfin la division *Sam's Club* représente quant à elle 12% soit 42 milliards \$US et un taux de croissance annuel de 4,5% par rapport à l'année précédente. Pour les *Marketside Stores* étant donné le récent lancement du nouveau concept les résultats ne sont pas encore disponibles.

Le graphique 5.6 présente la répartition des ventes de Wal-Mart par catégorie en 2007. Ce graphique nous indique que Wal-Mart commercialise plusieurs catégories de produits faisant de lui un détaillant de masse. Aussi, nous remarquons que Wal-Mart réalise en 2007, 41% de ses ventes dans la catégorie des produits d'épicerie.



Graphique 5.6 : Répartition des ventes de Wal-Mart par catégorie en 2007.
Source : Rapports annuels de Wal-Mart.

5.2.6. Le champ stratégique de Wal-Mart

En observant l'évolution historique de Wal-Mart, nous avons remarqué que celui-ci a graduellement étendu son champ stratégique jusqu'à devenir un détaillant de masse, soit une entreprise Multiproduits-Multimarchés-Multicompétences (Allaire et Firsirotu 2004). Cette progression graduelle s'est accomplie par l'intermédiaire de choix stratégiques en relation avec les segments ciblés, les marchés géographiques à desservir et les compétences-ressources- technologies à développer. La figure 5.1 qui décrit le champ stratégique de Wal-Mart a été élaboré à partir du concept proposé par Allaire et Firsirotu (1993, 2004).

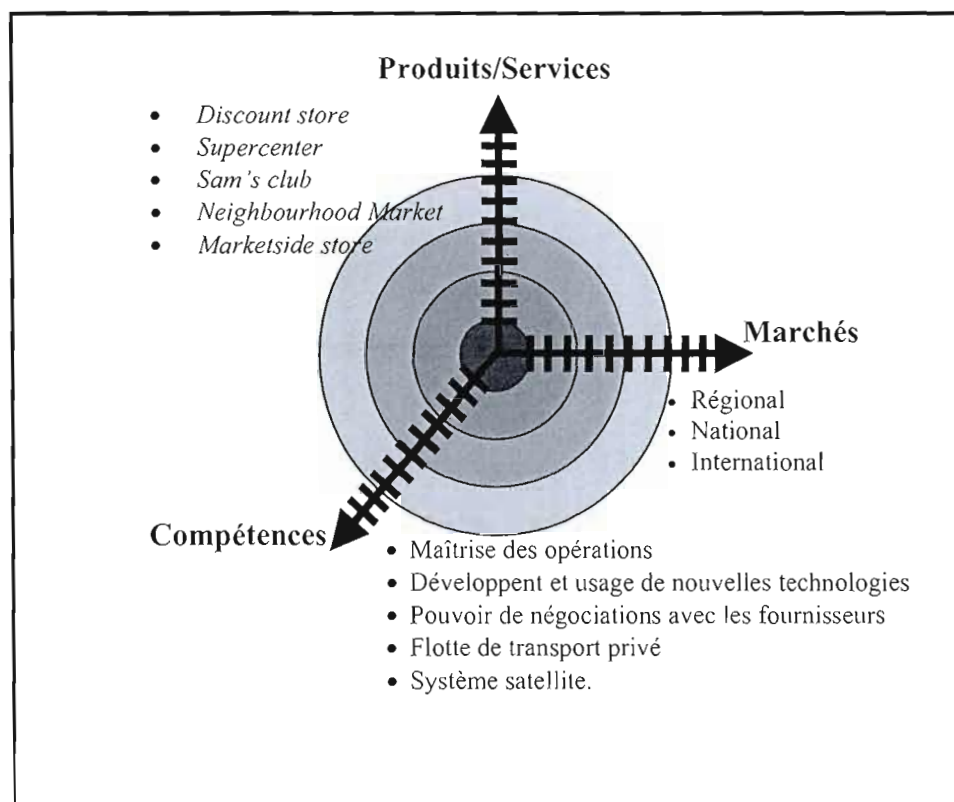


Figure 5.1 : Le champ stratégique de Wal-Mart en 2007.

Source : Adapté d'Allaire et Firsirotu, 1993, 2004.

Wal-Mart exploite différents types de segments depuis 1962. L'entreprise a lancé progressivement de nouveaux concepts au fur et à mesure de sa croissance pour élargir sa gamme de produits et services. Ainsi les *Discount store* et le *Sam's clubs* visent les achats en gros, les *Supercenters* convoitent les achats mensuels, les *Neighborhood Market* ciblent les achats hebdomadaires et enfin les *Marketside* quant à eux, visent la restauration et les produits périssables. Le choix judicieux de ses segments fait partie intégrante de la stratégie de croissance de Wal-Mart, en d'autres termes, chaque nouveau segment vise une clientèle distincte ce qui permet de varier les sources de revenus.

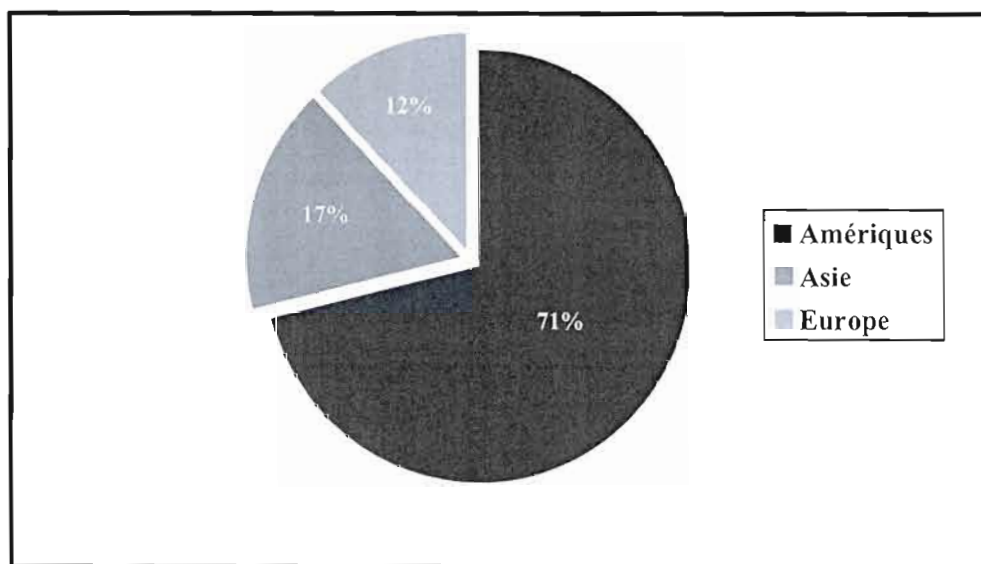
En ce qui concerne l'envergure géographique, Wal-Mart a élargi sa présence en trois grandes étapes. Durant les années 70, Wal-Mart s'est concentré sur l'expansion régionale dans l'État de l'Arkansas. Par la suite, l'expansion nationale a été faite durant les années 80, pour étendre sa présence sur l'ensemble du territoire américain en étant présent dans 50 États. Après être devenu le leader national, Wal-Mart commence son expansion internationale en 1991 au Mexique avec l'ouverture d'un *Sam's club* et de nos jours Wal-Mart est présent dans 13 pays.

Pour ce qui est des compétences, Wal-Mart a su développer un savoir faire dans la gestion des opérations et le développement des technologies qui sont devenus des standards pour toute l'industrie de la vente au détail. La maîtrise des opérations tout au long de la chaîne de valeurs, associée aux innovations technologiques, tel le système satellite ou encore le système RFID, constituent des avantages compétitifs qui permettent à Wal-Mart d'exécuter efficacement sa stratégie de création et de domination de marché. L'entreprise a donc profité de son expérience historique pour élargir progressivement son champ de compétences pour devenir le *Benchmark* de l'industrie.

Dés lors, on peut dire que les choix stratégiques judicieux de Wal-Mart quant à la configuration de son champ stratégique ont grandement contribué au positionnement actuel de l'entreprise dans l'industrie mondiale de la vente de détail.

5.2.7. L'envergure internationale de Wal-Mart

La stratégie d'internationalisation de Wal-Mart est essentiellement basée sur une sélection judicieuse de pays qui présentent une cartographie démographique, géographique, réglementaire, et surtout infrastructurelle qui correspond aux attentes de développement et de croissance de Wal-Mart. L'expansion internationale demeure une priorité stratégique pour Wal-Mart qui possède en 2007 plus de 46 bannières différentes dans 13 pays. Par ailleurs, telle qu'illustré dans le graphique 5.7, la présence internationale de Wal-Mart est répartie sur trois continents. Plus de 71% des implantations internationales se trouvent au Canada et en Amérique latine, 17% en Asie et 12% en Europe.



Graphique 5.7 : Répartition des magasins dans le monde en 2007.

Source : Rapports annuels.

Nous nous apercevons à travers le tableau 5.11, que les taux de pénétrations sont plus importants dans certaines régions malgré les différences culturelles qui peuvent exister dans certains pays. On note, particulièrement, le succès indéniable de Wal-Mart au Mexique où l'entreprise exploite plus de 889 magasins sous différentes bannières depuis 1991.

L'entreprise a également renforcé sa pénétration dans le marché d'Amérique centrale avec 413 magasins qui sont répartis au Salvador, en Honduras, au Nicaragua et au Costa Rica. En troisième position on trouve étonnamment le Japon avec 392, suivi par le Royaume-Uni avec 335 magasins. En cinquième et sixième position on trouve le Brésil et le Canada avec respectivement 299 et 289 magasins en 2007. On remarque une présence un peu plus modérée en Chine avec 73 magasins, à Porto Rico avec 54 magasins et enfin en Argentine avec 13 magasins.

Tableau 5.11 : Nombre de magasins par pays

Pays	Nombre de magasins
➤ Argentine	13
➤ Brésil	299
➤ Canada	289
➤ Amérique centrale	413
➤ Chine	73
➤ Japon	392
➤ Mexique	889
➤ Porto Rico	54
➤ Royaume-Uni	335
Total	2 757

Source : Rapports annuels de Wal-Mart.

Néanmoins, nous soulignons la mauvaise expérience Allemande de Wal-Mart qui s'est retiré en 2006 du marché Allemand où il s'est implanté depuis 1998, n'a pas réalisé les résultats souhaités (2 milliards d'Euro de chiffres d'affaires en 2005). Après huit ans d'exploitation de 85 hypermarchés, ils furent cédés au leader national Allemand *Metro* en 2006 et la même année Wal-Mart se retire également du marché Sud-Coréen. Dans la lettre aux actionnaires Lee Scott mentionne: « *Exiting Germany and South Korea last year was the right decision, and we have redeployed resources from those countries to other critical areas of our International division* ».

5.2.8. La stratégie de Wal-Mart

Au niveau corporatif, Wal-Mart exécute une stratégie d'envergure de produits¹⁷. Cette stratégie implique une utilisation optimale des ressources stratégiques pour maintenir la croissance des revenus. Wal-Mart déploie des stratégies de marché distinctes pour chaque division. La figure 5.2, illustre l'ensemble du faisceau de stratégies de marché de Wal-Mart en 2007.

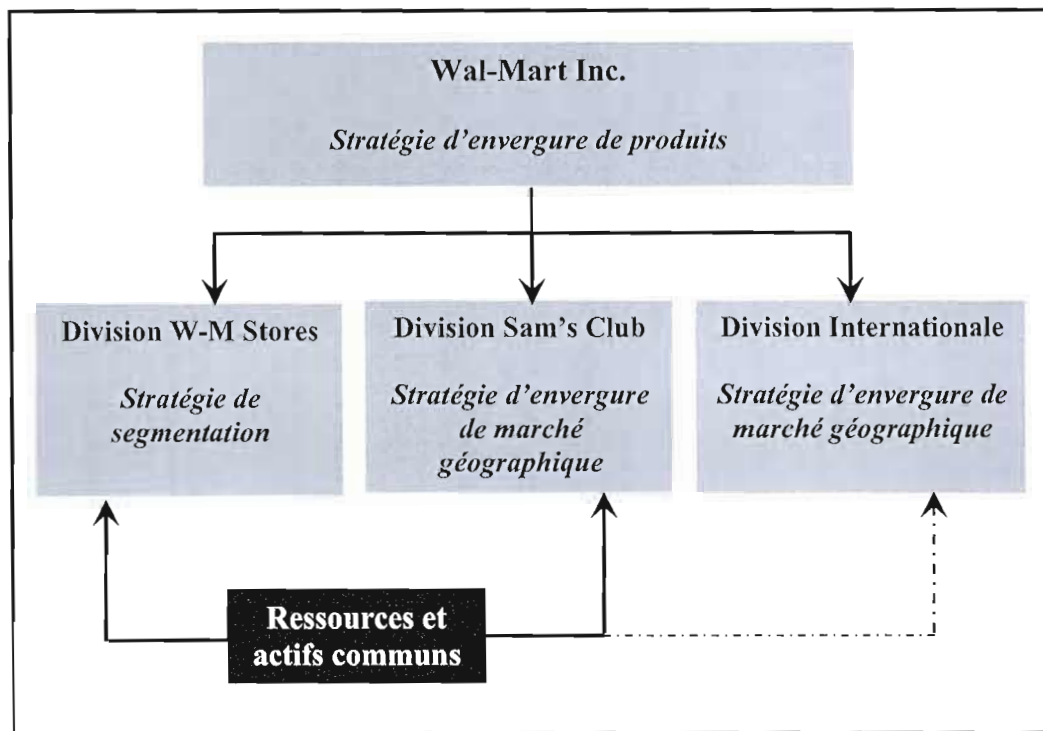


Figure 5.2 : Le faisceau de stratégies de marchés de Wal-Mart en 2007.
Source : Illustration personnelle 2008.

Initialement Wal-Mart a débuté par l'exécution d'une stratégie de création et de domination de marché à partir de sa région d'origine, l'Arkansas. Par la suite, l'entreprise a graduellement élargi son champ stratégique en augmentant massivement ses investissements aux autres régions au niveau national, pour maintenir la croissance à travers la création de monopoles locaux.

¹⁷ Allaire et Firsirotu (2004).

L'adoption d'une stratégie d'envergure de produits a pour but d'exploiter pleinement et efficacement l'ensemble des ressources stratégiques. Cette stratégie implique aussi, le déploiement de différentes stratégies de marché pour chaque division qui sont reliées à des degrés différents, par des ressources et des actifs tangibles et intangibles communs tels que :

- Technologies : système satellite, RFID, EDI;
- Infrastructures : centres de distribution, conditionnement;
- Approvisionnement : flotte de transport, pouvoir de négociation avec les fournisseurs;
- image de marque.

Dés lors, cette stratégie est fondée sur les avantages provenant des économies d'envergure et des liens entre les divisions. Cependant il faut signaler que le partage des actifs est plus important entre la division *Wal-Mart Stores* et la *divisions Sam's club* étant donné les limites géographique de certains actifs pour la division *Wal-Mart International*.

Par ailleurs, tel qu'il apparaît dans la figure 5.2 la division *Wal-Mart Stores*, exécute une stratégie de segmentation en offrant différents concepts de magasins visant un segment précis d'acheteurs. Cette stratégie exige beaucoup d'investissements en développement de nouveaux segments « concept de magasins » pour répondre au mieux aux tendances de consommation. L'expérimentation du nouveau concept *Maketside* en 2008, traduit parfaitement la volonté de Wal-Mart de lancer régulièrement des segments innovateurs pour accroître ses parts de marché. De plus, cette stratégie, engendre des économies d'échelle et d'envergure qui lui procurent un avantage compétitif certain face aux concurrents directs.

Pour ce qui est de la division *Sam's Club* et de la division *International*, l'entreprise exécute une stratégie d'envergure de marché géographique en élargissant son champ stratégique à d'autres régions géographiques correspondant aux objectifs de croissance de l'entreprise pour accroître ses revenus tout en renforçant son positionnement national et

international. D'autre part, nous tenons à signaler que l'envergure grandissante des autres formats de magasins a affecté la croissance et la compétitivité des *Sam's Club* surtout vis-à-vis de *Costco Wholesale* qui a renforcé sa position. Néanmoins, la situation a été corrigée ces dernières années avec une stratégie pour les *Sam's Club* plus alignée sur la stratégie corporative de l'entreprise.

Dans le but de comprendre les fondements de cette stratégie corporative, nous allons analyser les différents éléments qui la composent en nous basant sur notre cadre d'analyse proposé dans le chapitre III.

5.2.8.1. Configurations des coûts

La compréhension de la logique de contrôle des coûts préconisé par Sam Walton est nécessaire afin de cerner les éléments qui permettent à Wal-Mart de réaliser sa politique des plus bas prix du marché. Cette obligation de contrôle des coûts était déclinée à tous les niveaux de l'organisation par le biais de la puissante culture de l'entreprise. Sam Walton a, dès le départ, intégré la maîtrise des coûts comme l'un des piliers les plus importants de la stratégie de l'entreprise. Ce pilier constitue un challenge et une pression de tous les jours sur les employés afin qu'ils atteignent les objectifs en matière de baisse des coûts.

La maîtrise des coûts est une obsession de tous les jours pour Walton. D'ailleurs il écrit dans le rapport annuel de 1994 : « *Every time we save a dollar, that puts us one more step ahead of the competition which is where we always want to be* ». L'exemple le plus symbolique qui illustre le mieux la philosophie de Walton est sans doute la simplicité du siège social de l'entreprise situé à Bentonville en Arkansas qui est décrit par les analystes comme ressemblant à un simple entrepôt. La simplicité volontaire, mais hautement symbolique de l'infrastructure du siège social exprime parfaitement la culture que Walton inculque continuellement à ses plus proches collaborateurs et à l'ensemble des employés de l'entreprise.

Dans cette même optique, dans son ouvrage « *The Wal-Mart Way* » Don Soderquist qui était pendant longtemps vice-président des opérations chez Wal-Mart, indique dans son ouvrage : «...*everyday low prices are not possible without everyday low costs* », Soderquist décrit ce qu'il appelle la boucle de productivité illustré dans la figure 5.3.

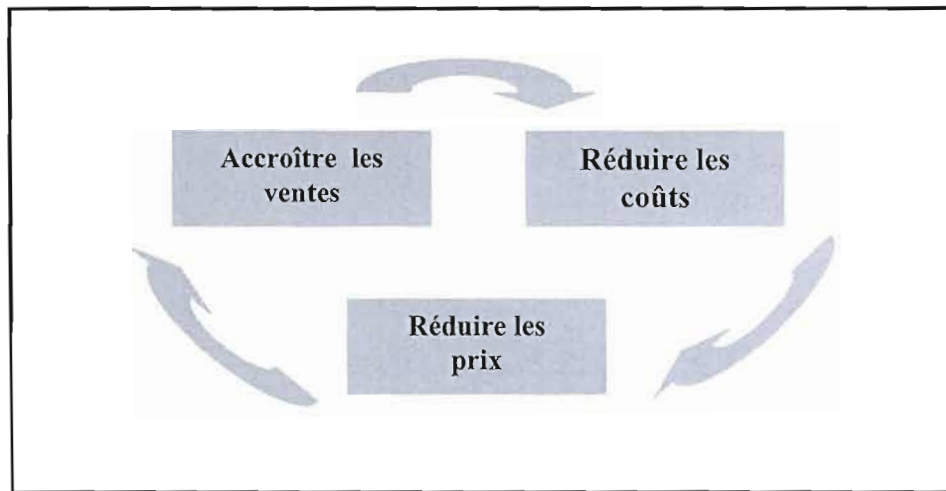


Figure 5.3 : La boucle de productivité de Wal-Mart.
Source: Soderquist, D. 2005.

Cette boucle de productivité renvoie, en fait, à la notion de courbe d'expérience ou d'apprentissage. En d'autres termes, la baisse des coûts d'exploitation permet de baisser le prix de revient des produits. Cela impacte directement sur le prix de vente final au consommateur se traduisant par des prix imbattables sur le marché. Finalement, les prix bas permettent d'augmenter les ventes et cela revient à baisser davantage les coûts d'exploitation en pourcentage des ventes.

En conséquence, la priorité donnée dans la culture et la stratégie de Wal-Mart à la maîtrise des coûts, a généré au fil des années, une configuration de coûts basée sur des compétences et un savoir faire unique qui constitue aujourd'hui un avantage compétitif extrêmement difficile à imiter par la compétition, étant donné le temps nécessaire à l'effet d'apprentissage et à l'implantation d'une telle culture organisationnelle axée sur une productivité optimale.

5.2.8.2. Pouvoir de négociation avec les fournisseurs et intégration verticale virtuelle

Les relations avec les fournisseurs qu'on peut certainement qualifier de stratégiques, constituent sans ambiguïté un autre avantage compétitif déterminant qui caractérise la puissance de Wal-Mart par rapport aux concurrents de l'industrie. Pour comprendre la portée du pouvoir de négociation que détient Wal-Mart par rapport à ses fournisseurs, il convient en amont de comprendre le processus d'approvisionnement de l'industrie de la vente au détail.

Usuellement, pour s'approvisionner, les détaillants s'adressent aux grossistes qui sont des intermédiaires entre les détaillants et fournisseurs de produits. Ces derniers, quant à eux, se ravitaillent directement auprès des fournisseurs en quantités très élevées leur permettant de négocier des prix en gros très avantageux. Par la suite, les grossistes vendent aux détaillants avec lesquels ils négocient moyennant des marges de profits atteignant parfois jusqu'à 5% du prix d'achat initial des produits auprès des fournisseurs. L'intermédiation de ces grossistes est nécessaire puisque les quantités élevées achetées auprès des fournisseurs leur permettent de revendre à des prix défiant toute concurrence aux détaillants grâce aux économies d'échelle. Les détaillants ne peuvent négocier des prix plus concurrentiels avec les fournisseurs étant donné qu'ils s'approvisionnaient en quantités beaucoup moins élevées, ce qui les désavantage nettement au niveau des négociations avec les fournisseurs.

Cependant, avec la croissance prodigieuse de Wal-Mart la situation a radicalement changé. Pour baisser les coûts d'approvisionnement, Wal-Mart s'approvisionne majoritairement directement auprès des fournisseurs en négociant des quantités beaucoup plus importantes que les grossistes faisant de Wal-Mart, d'une part, un grossiste d'envergure pour certains détaillants et d'autre part il arrive à baisser les coûts d'approvisionnement en éliminant tout intermédiaire et toute marge supplémentaire.

L'élimination des intermédiaires entre Wal-Mart et ses fournisseurs donne naissance à de nouveaux partenariats stratégiques pour les deux parties. Les partenariats se traduisent par

une collaboration étroite entre les partenaires en rapport avec la gestion des opérations d'approvisionnement pour Wal-Mart et des opérations de production et de livraison pour les fournisseurs.

Toutefois, la taille du leader mondial lui confère le pouvoir d'imposer un ensemble d'exigences à ses fournisseurs pour harmoniser et optimiser les opérations logistiques afin de contrôler les coûts et aider les partenaires à faire de même. Nous avons identifié les exigences les plus importantes qui apparaissent dans la charte des fournisseurs :

- Premièrement, tous les fournisseurs doivent investir ou être prêt à investir dans les infrastructures nécessaires pour être reliés au système de liaisons satellites (*Retail Link®*) de Wal-Mart ;
- Deuxièmement, tous les fournisseurs doivent avoir le système EDI (*Électronique Data Interchange*) pour gérer les commandes et la facturation de manière plus efficiente et productive;
- Troisièmement, les fournisseurs doivent disposer des infrastructures modernes pour transférer les marchandises de leur quai d'approvisionnement au camions de Wal-Mart et cela dans le respect des délais prévus (*cross-docking*) ;
- Quatrièmement, pour certains produits les fournisseurs doivent satisfaire aux normes internationales de qualité (*ORC : Office of Regulatory Compliance*)

Même si les exigences sont très coûteuses en matière d'investissement en nouvelles technologies et autres infrastructures, il faut noter que la dominance de Wal-Mart dans l'industrie du détail lui confère le rang d'un client de premier choix pour la plupart des fournisseurs (plus de 30% du chiffre d'affaires dans certain cas). L'entreprise permet généralement aux fournisseurs de faire fonctionner la chaîne de production à pleine capacité. Elle collabore généreusement aussi avec ses fournisseurs pour les mises à niveaux de leurs infrastructures et installations technologiques.

De plus, les acheteurs qui procèdent aux négociations avec les fournisseurs sont formés à négocier drastiquement les prix et les délais de livraison avec leurs fournisseurs de manière à baisser au maximum les coûts d'approvisionnement. Cela se traduit, sur le terrain, par une évaluation constante et permanente de la performance de ses fournisseurs grâce à l'implantation d'un tableau de bord appelé « *supplier scorecard* » qui mesure périodiquement les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs dudit fournisseur lequel doit atteindre impérativement les objectifs fixés sans quoi le contrat d'approvisionnement sera résilié.

L'autre avantage compétitif important en matière d'approvisionnement, concerne les importations de produits fabriqués en Chine. Étant le premier client privé de la république de Chine Wal-Mart importe plus de 9 milliards de \$US de produits par an à des prix défiant toute concurrence. Le faible coût de la main d'œuvre chinoise, ainsi qu'un cadre réglementaire qui favorise l'exportation et l'implantation d'activités manufacturières représentent à eux deux des atouts qui font de la Chine un partenaire de choix pour Wal-Mart. L'importance du volume de produits importé par Wal-Mart lui confère un pouvoir de négociation avec les fournisseurs locaux qui ne peut être égalé par aucun concurrent. Cependant, cet avantage pourrait s'affaiblir avec l'intention du gouvernement américain de durcir la réglementation pour les importations chinoise pour créer de l'emploi et les pressions exercées par certaines ONG qui dénoncent les conditions de travail des populations locales.

5.2.8.3. Localisation stratégique des magasins

Dès le départ Wal-Mart avait adopté une judicieuse stratégie d'implantation de ses magasins dans des zones rurales à proximité de petites villes comprenant de 5 000 à 25 000 habitants en moyenne. Cette stratégie d'implantation a permis à l'entreprise d'assurer son expansion tout en maintenant un profil bas face à la concurrence des grandes chaînes situées pour la plupart à l'intérieur des grandes villes où la concurrence était très féroce. A cet égard, Sam Walton écrivait : « *Our key strategy was to put good-sized stores in little one-horse towns which everybody else was ignoring* ». De plus cette stratégie

d'implantation à l'extérieur des grandes villes permettait de réduire les coûts de la location des magasins d'une part et d'autre part la main d'œuvre en dehors de la ville était plus disponible et ce à des coûts relativement plus bas permettant de réduire les coûts d'exploitation des magasins.

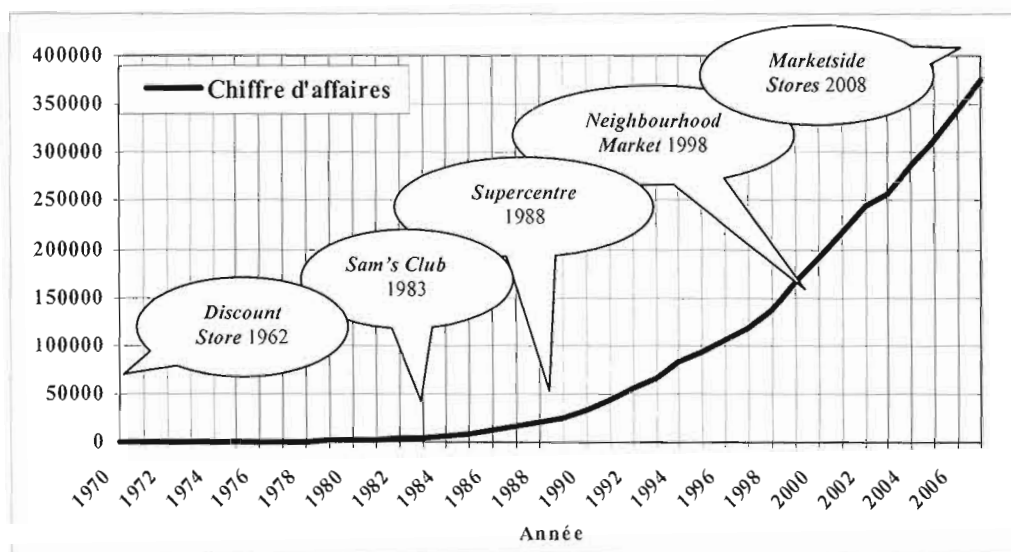
En outre, une fois que Wal-Mart est présent dans une région, il faisait tout pour implanter le nombre de magasins appropriés pour desservir efficacement toute la population en question afin de saturer le marché régional dans le but ultime d'écarter toute possibilité de compétition dans cette région puisqu'il devient l'entreprise dominante dans la région. A ce sujet, Sam Walton mentionnait: « *We are always pushing from the inside out, we never jump and then backfill* ». En conséquence, une fois que les points de vente et les centres de distribution sont déployés dans une région, l'entreprise vise une autre région avec une stratégie d'implantation identique.

5.2.8.4. Croissance interne et externe

Le développement stratégique de Wal-Mart se fait par une combinaison subtile de modalités de croissance interne et externe. La croissance interne de Wal-Mart consiste à assurer une croissance en exploitant les ressources et compétences propres à l'entreprise quand bien même que les coûts globaux de croissance des nouveaux magasins puissent être supérieurs à celui d'une acquisition. La structure des coûts reste plus avantageuse à long terme si l'on considère les coûts de mise à niveaux et de complexité résultant d'une acquisition.

Pour supporter cette stratégie de croissance interne, Wal-Mart investit abondamment et progressivement dans le lancement de nouveaux magasins qu'il expérimente initialement au niveau national dans quelques États clés. Si les nouveaux concepts génèrent les rendements prévus, ils seront graduellement implantés à travers tout le territoire national et par la suite au niveau international, selon la stratégie de la compagnie. L'exemple le plus éloquent est celui du nouveau concept *Marketside* lancé en 2008, et expérimenté initialement à Phoenix en Arizona. Le graphique 5.8 représente l'évolution du chiffre

d'affaires en rapport avec les différents concepts de magasins lancés par Wal-Mart depuis sa fondation.



Graphique 5.8 : Lancement de nouveaux formats de magasins.
Source : Élaboré à partir des rapports annuels.

Cependant, Wal-Mart a également recours à la croissance externe par le biais d'acquisitions ciblées de chaîne de détaillants nationaux et internationaux pour soutenir sa croissance. La croissance externe permet à Wal-Mart de s'implanter dans des régions où il est absent ou faiblement présent, tant sur le plan national qu'international. Le recours aux acquisitions est certainement choisi pour la rapidité avec laquelle le déploiement est effectué, puisque les magasins sont rapidement mis en service après avoir été restaurés et réajustés selon la charte de la compagnie. Le tableau 5.12 représente l'ensemble des acquisitions effectuées par l'entreprise durant son évolution soit de 1962 à nos jours.

Tableau 5.12 : Acquisitions effectuées par Wal-Mart 1972-2007

Année	Entreprises Acquises
1975	Mohr-Value stores
1977	Hutcheson Shoe Company
1981	Kuhn's Big K stores
1983	Woolco Stores
1985	Grand Central Shoes
1989	Supersaver units
1991	Western Merchandisers, Inc
1993	Pace Warehouse Clubs
1994	Woolco stores Canada
1998	Wertkauf units
1999	Interspar units
2005	Sonae
2006	Carhco
2007	Seiyu stores

Source : Élaboré à partir des rapports annuels de Wal-Mart.

5.2.9. La structure organisationnelle de Wal-Mart

Pour bien exécuter sa stratégie, Wal-Mart a mis en œuvre une structure organisationnelle multidivisionnelle avec lien entre les trois divisions : division *Wal-Mart Stores*, division *Sam's Club* et la division *Wal-Mart international*. Comme illustré dans la figure 5.4 dans la forme de la structure organisationnelle de Wal-Mart, chaque division est considérée comme un centre de profit et de décision autonome mais interdépendante avec les autres divisions. (Allaire et Firsirotu 2004).

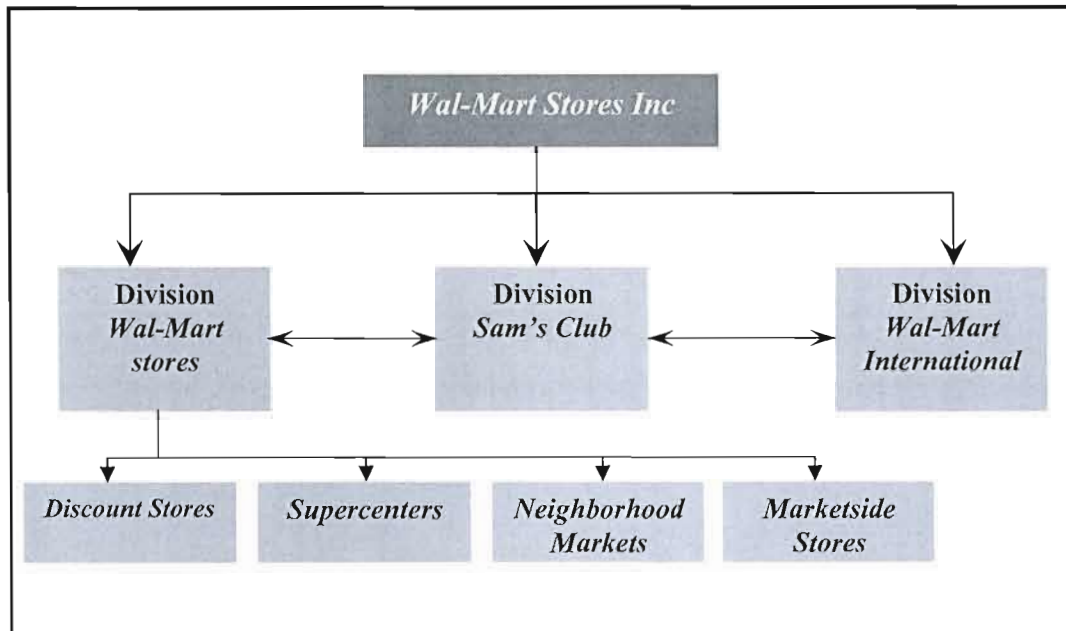


Figure 5.4 : La structure organisationnelle de Wal-Mart en 2007.

Source : Reconstitué à partir des rapports annuels.

Cette structure organisationnelle multidivisionnelle avec lien entre les divisions sous- tend le partage de certains actifs communs, ainsi que la centralisation de certaines fonctions entre les différentes divisions générant ainsi des synergies immenses découlant des coordinations et collaborations entre les trois divisions.

Étant donné, la croissance et le développement phénoménal des opérations de l'entreprise durant les années 80 et 90, le choix d'une telle structure organisationnelle n'est pas du tout fortuit. Au fur et à mesure de sa croissance, l'entreprise apprenait au dépend de ses erreurs, en mettant en œuvre des arrangements structurels qui permettaient de tirer avantage des économies d'envergure tout en évitant les coûts de complexité résultant de la multiplication des interdépendances entre les divisions.

Subséquentement, les compétences propres de Wal-Mart telles que la gestion des opérations et la gestion des ressources humaines sont depuis toujours centralisées au niveau du siège social de la compagnie. Walton tenait à maintenir ses fonctions au niveau

du siège social pour garder le pouvoir de coordonner adroitement sans pour autant interférer avec l'autonomie des divisions.

Cependant, nous tenons à souligner que le succès de cette forme de structure organisationnelle est possible que grâce à l'esprit rassembleur du fondateur et à sa capacité de maintenir une culture de gestion harmonieuse au sein de toutes les divisions, qui favorise la collaboration et le sentiment d'appartenance de chaque employé quelque soit sa fonction.

5.2.10. Le modèle d'affaires de Wal-Mart

Dès sa fondation en 1962, le modèle d'affaire initial de Wal-Mart était basé sur l'efficience optimale de toutes les opérations logistiques tout le long de la chaîne de valeur dans le but de baisser drastiquement le prix de vente au consommateur final tout en générant des revenus par l'accroissement des ventes. Cette capacité unique de maîtriser les coûts d'exploitation qui permet l'accomplissement de la politique « *Every Days Low Prices* » se traduit sur le terrain par une différence de prix avoisinant 14% par rapport aux principaux concurrents aux États-Unis, selon les résultats d'une étude menée par *UBS Warburg*¹⁸.

De ce fait, le modèle d'affaires de Wal-Mart a été conçu, dès sa fondation, pour fournir aux consommateurs les plus bas prix du marché, défiant ainsi toute concurrence et bâtissant étape par étape un avantage compétitif et un savoir faire pratiquement inimitable par la compétition. La figure 5.5, reconstitue l'ensemble des composantes du modèle d'affaires de Wal-Mart.

¹⁸ *UBS est un établissement financier d'envergure mondiale.*

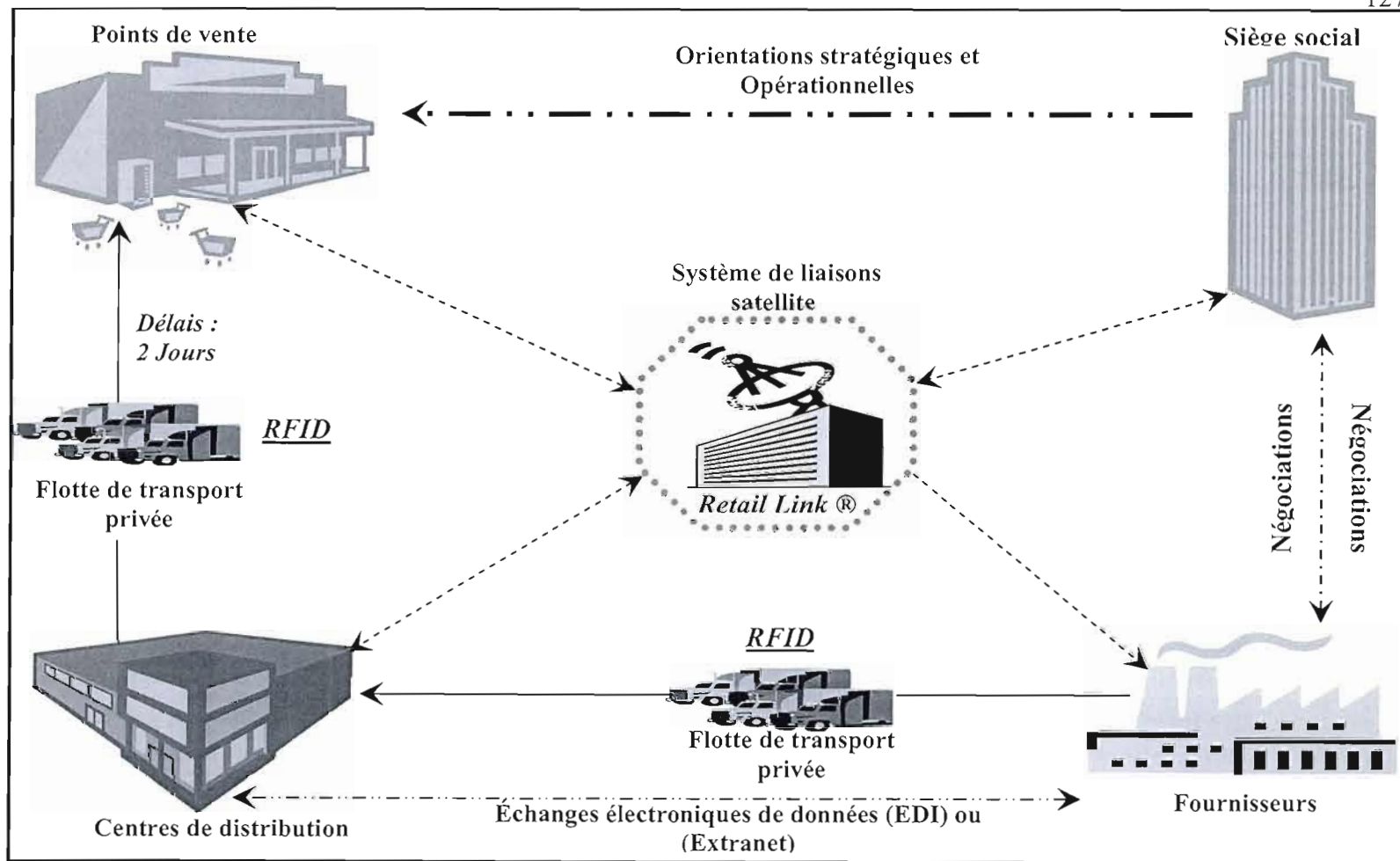


Figure 5.5 : Le modèle d'affaires de Wal-Mart.

Source : Illustration personnelle 2008. Adaptée de Stalk, G. Evans, P. et Shulman, L. 1992.

Chaque élément de l'organisation est stratégiquement déployé de manière à garantir une efficacité optimale en ce qui concerne les coûts, les délais et les ventes par pied carré. Pour assurer l'optimisation continue de tout le système stratégique, l'entreprise a stratégiquement investi depuis 1987, plus de 4 milliards \$US dans le plus grand système de liaisons satellites privé aux États-Unis. Cette technologie « *Retail Link Satellite* » est sans doute la pièce maîtresse du modèle d'affaire de l'entreprise et le Cheval de Troie de la gestion des opérations.

Grâce au système de liaisons satellites, les dirigeants, les managers ainsi que les fournisseurs ont accès à tous les niveaux, à des informations relatives à l'état des stocks, l'évolution des ventes par pied carré, la croissance de la marge, la rentabilité des magasins. Toute cette information est disponible en temps réel. Le traitement et l'analyse de toute cette information permet pour l'équipe dirigeante (siège social) de mettre en œuvre rapidement des orientations stratégiques et opérationnelles qui sont déployées au niveau des points de ventes pour adapter les stratégies aux différentes conjonctures qui caractérisent l'industrie de la vente au détail.

La localisation des soixante-deux centres de distribution, représente également une force opérationnelle puisqu'ils sont localisés stratégiquement pour être à moins de deux jours par route par rapport à chaque point de vente permettant à la flotte de transport de faire des allers-retours deux à trois fois par semaine comparativement, à une fois par semaine pour la concurrence. Si le fournisseur est situé plus près d'un point de vente donné, les livraisons s'effectueront directement à partir des infrastructures du fournisseur diminuant grandement les coûts d'approvisionnement et de livraison.

Un autre avantage crucial dans les opérations d'approvisionnement est le *cross-docking*. Une fonction assurée par les centres de distribution et les magasins permet d'éviter le stockage des produits en entrepôt puisqu'ils transitent directement par des plates-formes du camion d'approvisionnement au camion de livraison, ce qui représente une fois de plus, des gains colossaux en termes de temps et de coûts.

L'accès à l'information en temps réel permet donc d'optimiser les opérations logistiques à tous les niveaux organisationnels. Dans un premier temps cela se perçoit au niveau des relations avec les partenaires stratégiques de premier ordre tels que les fournisseurs de l'entreprise. Ces derniers, étant directement reliés à l'état des stocks et les prévisions de ventes par les biais des échanges électroniques de données (*EDI*) aux points de vente et aux centres de distribution qu'ils fournissent, parviennent à planifier leur production et leur distribution sans que le moindre bon de commande soit émis par leurs partenaires permettant la réalisation d'économies extraordinaires dans la gestion des approvisionnements de l'ensemble des points de vente.

Un autre système d'indentification et de traçage des produits par radio fréquences (*RFID*) a été implanté ces dernières années dans le but de localiser et de tracer tout envoi en cours. Les palettes seront identifiées automatiquement au chargement dans les camions et à leur réception dans les entrepôts. En assistant ses fournisseurs à planifier leur production et leur distribution, les économies apparaissent dans les prix des produits pour lesquels Wal-Mart réalise une économie d'environ 4% pour chaque produit par rapport à ses concurrents directs grâce à l'efficacité des opérations d'approvisionnement.

Dans un deuxième temps, le système de liaison satellite permet aux centres de distribution de suivre l'état des inventaires des points de vente en temps réel ayant pour effet de produire une maîtrise parfaite de la gestion des inventaires et des délais de livraison. De plus, grâce au système *RFID* chaque employé peut scanner n'importe quel produit pour connaître si le produit est disponible dans les stocks des centres de distribution ou en surstock dans un autre point de vente. Un tel niveau de détail dans la gestion des stocks permet de maximiser continuellement les ventes par pied carré.

5.2.11. Conclusion sur la gestion des marchés des produits et services

Les analyses que nous avons effectuées dans la section précédente démontrent que Wal-Mart a su parfaitement s'adapter aux pressions des marchés des produits et services. L'entreprise affiche les meilleures performances économiques et boursières de toute l'industrie de la vente au détail. Ces performances indiquent que la stratégie et le modèle d'affaires de Wal-Mart ont été couronnés de succès et l'entreprise est devenue le plus grand détaillant au monde en passant d'un chiffre d'affaires de 44 millions \$US en 1970 à 374 milliards \$US en 2007.

Le modèle d'affaires innovateur basé sur les compétences de base en maîtrise des coûts d'exploitation et en usage de nouvelles technologies de pointe, a permis la création d'une configuration stratégique unique qui donne lieu à une maîtrise impeccable des opérations tout le long de la chaîne de valeur en optimisant chaque élément du modèle d'affaires. De plus, le choix d'une structure organisationnelle multidivisionnelle a eu pour résultat de créer des synergies créatrices de valeurs grâce à la flexibilité et à la collaboration. Cela est sans doute possible grâce à l'esprit rassembleur du fondateur qui a su mettre en place une structure qui favorise le développement et l'apprentissage organisationnel.

La stratégie de croissance de Wal-Mart déployée en trois étapes : croissance régionale, croissance nationale et croissance internationale, a eu pour résultat de dominer graduellement ses différents marchés sans mettre en péril la pérennité de l'entreprise à travers une subtile combinaison de croissance interne par le biais du lancement massif de nouveaux magasins et de croissance externe par le biais d'acquisitions judicieuses de petites et grandes chaînes nationales et internationales qui ont permis un déploiement rapide et efficace. De plus, le positionnement de Wal-Mart dans plusieurs segments d'affaires lui a permis de multiplier ses sources de revenus, tout en répartissant les risques liés aux ralentissements économiques de certains segments aux profits d'autres.

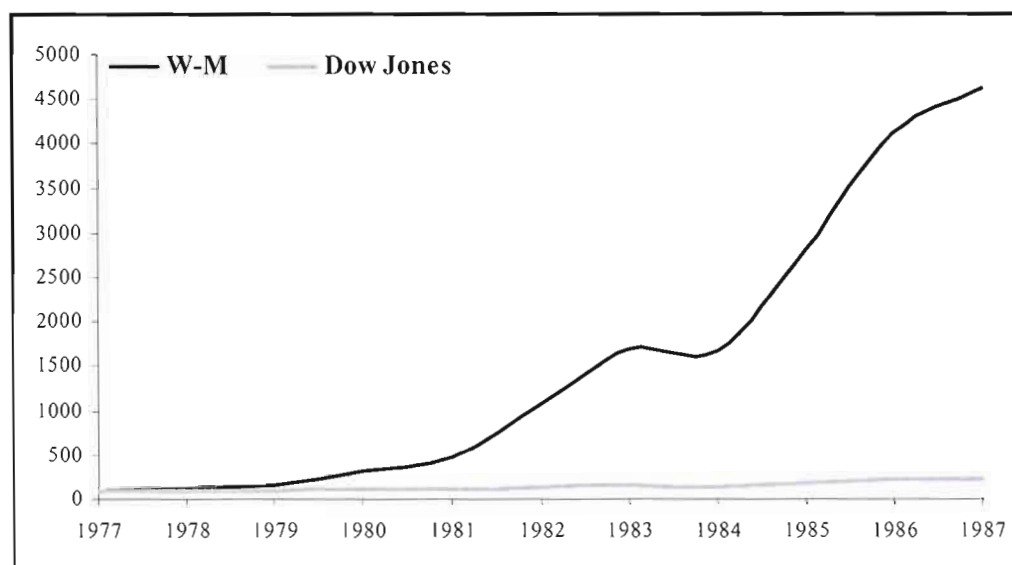
5.3. Wal-Mart et les marchés financiers

Dans cette section, nous allons effectuer une analyse de la position de Wal-Mart par rapport aux marchés financiers pour comprendre comment cette entreprise a réussi à afficher une excellente performance financière durant les trois dernières décennies malgré les pressions intenses des marchés financiers pour une rentabilité à court terme qui maximise les profits des actionnaires, au dépend de la rentabilité à long terme qui favorise la pérennité de l'entreprise.

Nous allons donc étudier l'évolution de la performance boursière de Wal-Mart de 1970 à 2005. Ensuite nous analyserons les différents éléments tels que la structure de propriété, la gouvernance corporative, la gestion de la dette qui nous permettront de saisir les aspects managériaux qui ont contribué à l'entreprise à satisfaire ses investisseurs tout en affichant des meilleures performances.

5.3.1. Évolution de la performance boursière de Wal-Mart

Le graphique 5.9, montre l'évolution du titre de Wal-Mart comparée à celle de l'indice de référence de la bourse de New York « Dow Jones » pour la période allant de 1977 à 1987. Nous remarquons que le titre de Wal-Mart a nettement progressé à partir de 1977 après l'acquisition de *Mohr-Value* en 1975 et de *The Hutheson Shoe Company* en 1977. L'entreprise a augmenté la valeur de son titre, en atteignant un chiffre d'affaires de 1 milliard \$US en 1979, devenant ainsi la première entreprise à réaliser une telle croissance en une si courte période.

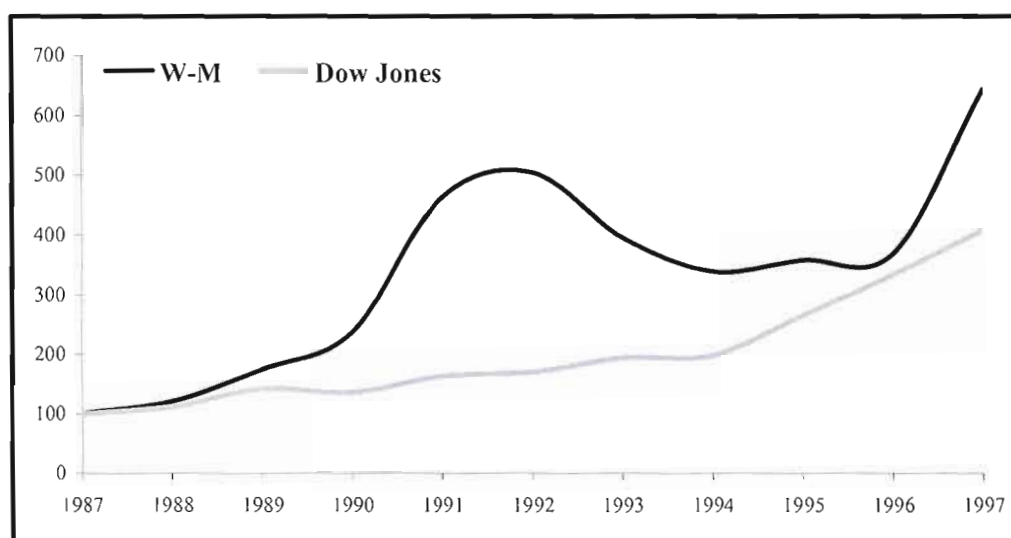


Graphique 5.9: Évolution du titre de Wal-Mart par rapport à l'indice Dow Jones pour la période 1977-1987 (1977= Base100).

Source : Données recueillies sur Yahoo finances.

Nous remarquons également que la valeur du titre de Wal-Mart s'est maintenue bien au dessus de celui du Dow Jones pour toute la période. Notons que l'entreprise effectue son huitième fractionnement d'actions (*Stock splits 2/1*) en 1987 au prix de 66,625 \$US. Cette même année l'entreprise a atteint un chiffre d'affaires de 16 milliards \$US en exploitant 1 198 magasins localisés dans 26 États américains, soit 16 fois le chiffre d'affaires réalisé en 1977, ce qui prouve la croissance brillante qu'a connue l'entreprise durant cette période.

Pour la période suivante, le graphique 5.10, illustre l'évolution du titre de Wal-Mart comparé à celle de l'indice de référence de la bourse de New York « Dow Jones » pour la période allant de 1987 à 1997. Durant cette période, nous constatons que l'entreprise se maintient toujours au dessus du Dow Jones même après le remplacement de Sam Walton qui est devenu président du conseil d'administration par David Glass comme chef de la direction en 1988. Nous remarquons aussi une nette amélioration de la valeur du titre à partir de 1990 parce que l'entreprise a été élue comme le plus grand détaillant aux États-Unis avec un chiffre d'affaires de 32,6 milliards \$US, détrônant ainsi l'ancien leader de l'industrie, K-Mart qui réalise un chiffre d'affaires de 28 milliards \$US durant cette année.



Graphique 5.10 : Évolution du titre de Wal-Mart par rapport à l'indice Dow Jones pour la période 1987-1997 (1987= Base100).

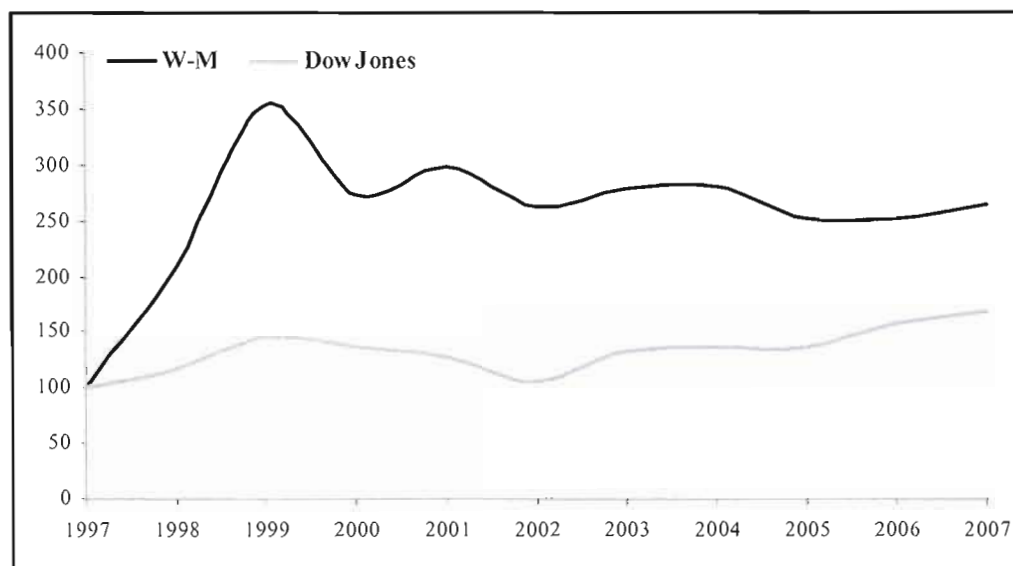
Source : Données recueillies sur Yahoo finances.

Nous relevons la légère baisse de la valeur du titre à partir de 1992, dû probablement à la disparition du fondateur Sam Walton, président du conseil d'administration au mois d'avril de la même année, ce qui a possiblement agité les marchés financiers qui voyaient dans le fondateur le secret indéniable de la réussite de Wal-Mart.

En 1993, Wal-Mart effectue son dixième fractionnement d'actions au prix de 63,624 \$US. Cependant, durant les années suivantes la valeur du titre se stabilise et s'envole à partir de 1996 avec les excellents résultats obtenus par le successeur David Glass, avec lequel l'entreprise enregistre un chiffre d'affaires record de 100 milliards \$US en 1997, exploitant 3 599 magasins partout dans le monde, devenant le plus grand employeur privé aux États-Unis.

Pour ce qui est de la dernière période de notre étude, soit de 1997 à 2007, le graphique 5.11, démontre que Wal-Mart continue de surpasser le Dow Jones avec une légère baisse en 1999 due vraisemblablement à l'arrivée de Lee Scott comme le troisième chef de direction de l'histoire de Wal-Mart ayant eu pour effet de secouer un peu les fluctuations, en baissant

légèrement la valeur du titre. Durant cette même année l'entreprise accomplit son onzième et dernier fractionnement d'actions en date, au prix de 89,75 \$US.



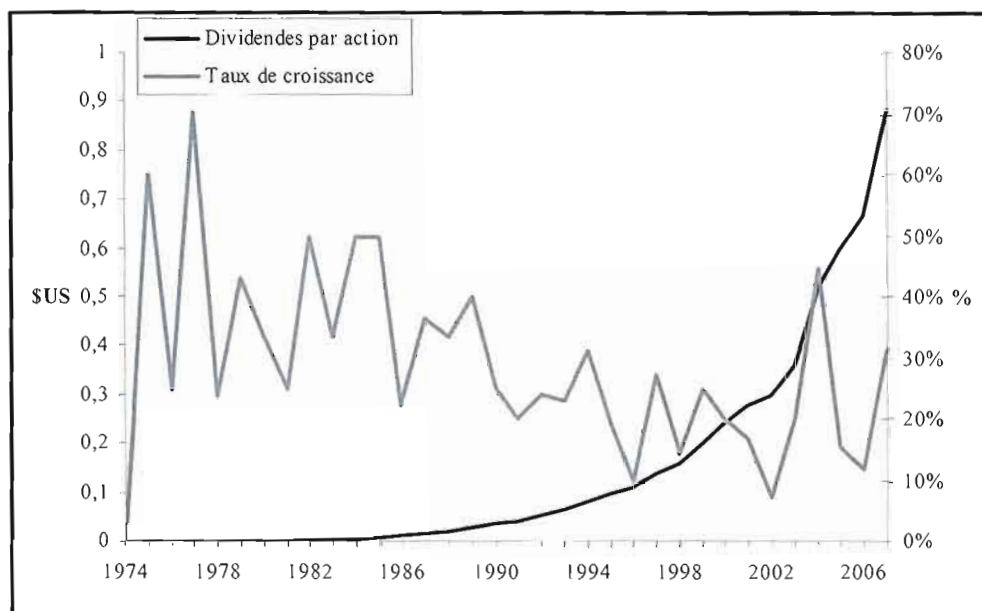
Graphique 5.11 : Évolution du titre de Wal-Mart par rapport à l'indice Dow Jones pour la période 1997-2007 (1997= Base100).

Source : Données recueillies sur Yahoo finances.

Toutefois, la valeur du titre se stabilise dans les années suivantes. Le magazine *Fortune* a élu Wal-Mart comme l'entreprise américaine la plus admirée, en 2003 et 2004, soit deux années consécutives. En 2007, Wal-Mart a atteint un chiffre d'affaires de 374 milliards \$US et un bénéfice par action de 3,09 \$US positionnant l'entreprise comme le leader de l'industrie de la vente au détail dans le monde avec 4 262 magasins aux États-Unis et 3 000 autres magasins dans 13 pays différents.

5.3.2. La distribution des dividendes

Depuis le premier dividende distribué en mars 1974, Wal-Mart n'a pas cessé d'accroître les dividendes distribués aux actionnaires. Le graphique 5.12, montre l'évolution des distributions de dividendes de 1974 à 2007, avec les taux de croissance annuels pour la même période.



Graphique 5.12 : Évolution des dividendes versés aux actionnaires et du taux de croissance annuel de 1974 à 2007.

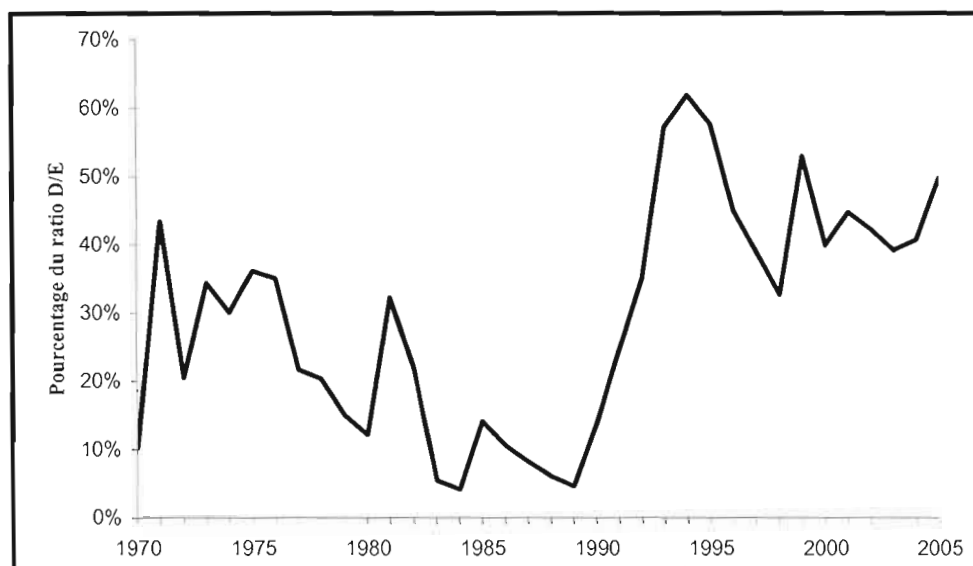
Source : Rapports annuels de Wal-Mart.

Le graphique 5.12, démontre que l'entreprise a adopté une politique de dividendes qui est en adéquation avec sa stratégie de croissance. Pour l'année 2007, l'entreprise a versé un dividende de 0,88 \$US par action représentant un montant total de 3.6 milliards \$US comparativement à 2.8 milliards \$US pour 2006, soit une croissance de 31,3%.

5.3.3. La gestion de la dette

La structure du capital et plus exactement le pourcentage de la dette à long terme par rapport à l'équité est un indicateur précieux qui nous permet d'évaluer la capacité de Wal-Mart à recourir à la dette pour financer ces investissements en tirant avantage de l'effet de levier financier. Le graphique 5.13 illustre l'évolution de la dette en pourcentage de l'équité pour la période étudiée. Si on se réfère au graphique, le pourcentage de l'endettement est resté assez moyen durant les années 1970 et 1980, cependant le recours à la dette fut important à partir du début des années 90. En effet, l'entreprise a initié sa stratégie d'expansion internationale

durant la période allant de 1991 à 2007. Durant cette période Wal-Mart a procédé à huit acquisitions élevant le taux d'endettement jusqu'à 60% en 1994 avec l'acquisition successive de *Pace Warehouse Clubs* pour 832 millions \$US amortis sur 25 ans et de *Woolco stores Canada* pour un montant de 352 millions \$US amortis sur 20 ans.



Graphique 5.13 : Évolution de la dette en pourcentage de l'équité pour la période 1970-2005.

Source: Rapports annuels de Wal-Mart.

D'un autre côté l'efficacité avec laquelle les dirigeants successifs ont tiré avantage de l'effet de levier financier en atteignant une structure optimale du capital, a favorisé la confiance des investisseurs et des marchés financiers. Ainsi, pour l'année 2007, l'entreprise a obtenu d'excellentes cotes de crédit. Le tableau 5.13 présente les notations des principales agences de cotations.

Tableau 5.13 : Évaluation de la cote de crédit de Wal-Mart en 2007.

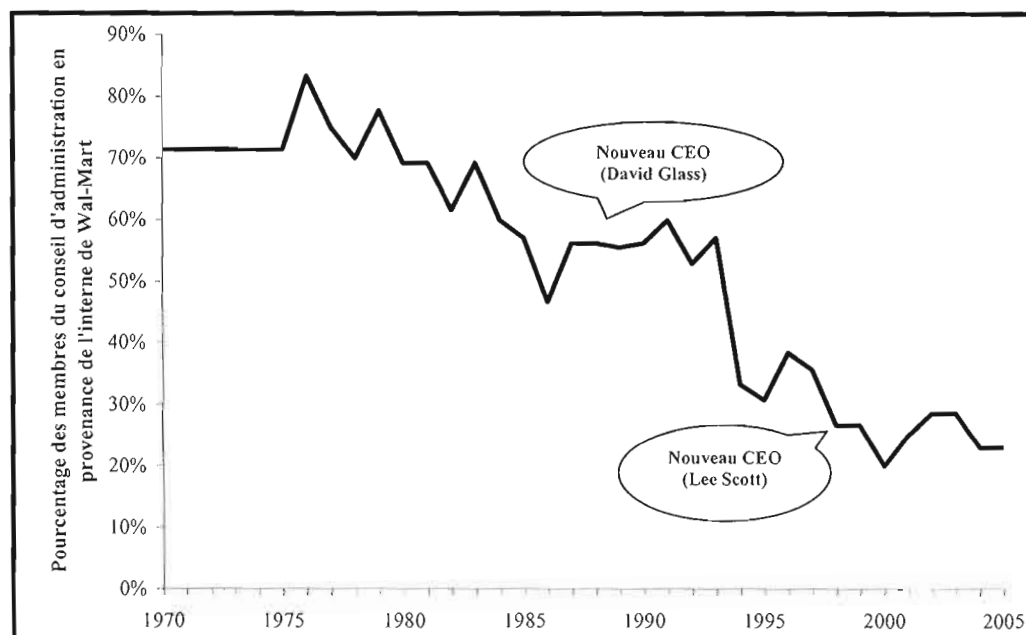
Agence de cotation	Dettes long terme
<i>Standard & Poor's</i>	AA
<i>Moody's Investors Service</i>	Aa2
<i>Fitch Ratings</i>	AA
<i>Dominion Bond Rating Service</i>	AA

Source : Rapports annuels de Wal-Mart.

5.3.4. La gouvernance corporative chez Wal-Mart

Le conseil d'administration de Wal-Mart veille à ce que l'entreprise serve les intérêts de ses actionnaires et des autres parties prenantes selon les normes de responsabilité et d'intégrité conformément à toutes les lois en vigueur. Wal-Mart cherche en permanence à mériter la confiance des investisseurs en m'étant en œuvre des pratiques de bonne gouvernance d'entreprise, de conformité aux lois quelque soit le lieu de son activité et en assurant une communication claire, transparente de ses résultats et de sa stratégie.

En 1970, le conseil d'administration de Wal-Mart était composé de 11 membres provenant de l'interne de l'entreprise et de 4 membres indépendants. Cependant, au fil des années, la composition du conseil a changé en parallèle avec l'apparition progressive des pressions des investisseurs qui réclamaient plus de transparence et plus de pouvoirs dans la gestion de leurs capitaux. Le graphique 5.14, montre l'évolution de la composition du conseil d'administration de Wal-Mart de 1970 à 2005.



Graphique 5.14 : Évolution de la composition du conseil d'administration de Wal-Mart pour la période 1970-2005.

Source: Rapports annuels de Wal-Mart.

Le graphique 5.14 nous indique, qu'à partir du début des années 80, la proportion des membres provenant de l'externe commence à progresser graduellement conformément aux règles du *New York Stock Exchange* (NYSE). En 2007, le conseil d'administration de Wal-Mart comprend 15 membres dont 11 membres indépendants. Le tableau 14, représente la composition du conseil d'administration de Wal-Mart en 2007.

Tel qu'il apparaît dans le tableau, le conseil d'administration de Wal-Mart comprend cinq comités différents qui doivent mettre en œuvre les pratiques de gouvernance adoptées par l'entreprise dans le meilleur intérêt de cette dernière et de ses actionnaires.

Tableau 5.14 : Composition du conseil d'administration en 2007.

	Comité d'audit	Comité de compensation, nomination et gouvernance	Comité de direction	Comité des stocks options	Comité du plan stratégique et des finances
Directeurs					
S. Robson Walton* (Président du conseil d'administration)	-	-	Membre	Membre	-
H. Lee Scott, Jr.	-	-	Président	Président	-
Non directeurs					
David D. Glass	-	-	-	-	Membre
Jim C. Walton	-	-	-	-	Membre
Directeurs indépendants					
Aida M. Alvarez	Membre	-	-	-	-
James W. Breyer	-	-	-	-	Président
M. Michele Burns	-	-	-	-	Membre
James I. Cash, Jr. (Expert financier)	Membre	-	-	-	-
Roger C. Corbett	-	-	-	-	Membre
Douglas N. Daft	-	Membre	-	-	-
Greg Penner	-	-	-	-	Membre
Allen I. Questrom	-	Membre	-	-	-
Arne Sorenson (Expert financier)	Membre	-	-	-	-
Christopher J. Williams (Expert financier)	Président	-	Membre	-	-
Linda S. Wolf	-	Président	-	-	-

Source : Rapports annuels de Wal-Mart.

➤ *Comité d'audit*

Le comité d'audit est composé de quatre membres indépendants de l'entreprise. Ce comité est responsable du suivi de l'intégrité du processus de reporting financier et de la mise en œuvre des systèmes de contrôles internes des états et des rapports financiers dans le respect des exigences légales et réglementaires. Par ailleurs, ce comité est également responsable de la nomination et du contrôle de l'auditeur indépendant employé par la l'entreprise afin de délivrer le rapport d'audit final.

➤ *Comité de compensation, nomination et gouvernance*

Le comité de compensation, de nomination et de gouvernance est composé de trois membres indépendants de l'entreprise. D'une part ce comité est responsable de l'indemnisation et de la nomination des directeurs et des cadres dirigeants et de la mise en œuvre des pratiques et principes de gouvernance et d'autre part il est chargé de recommander des changements dans la composition du conseil d'administration ou dans l'un des comités quand cela s'avère nécessaire.

➤ *Comité de direction*

Le comité exécutif est composé du président du conseil et du chef de la direction de Wal-Mart. Ce comité est responsable de la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et de l'exercice des pouvoirs et fonctions du conseil d'administration lorsque celui-ci n'est pas en session. Par ailleurs, le comité doit agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires.

➤ *Comité des stocks options*

Le comité des stocks options est composé du président du conseil et du chef de la direction de Wal-Mart et d'un membre indépendant. Ce comité est responsable de l'administration des indemnités accordées aux associés qui ne sont pas des administrateurs ou des dirigeants sous réserve des dispositions de la *Securities Exchange Commission*.

➤ *Comité du plan stratégique et des finances*

Le comité du plan stratégique et des finances est composé de membres internes et de quatre membres indépendants. Ce comité est, d'une part, responsable d'examiner et d'analyser les politiques financières en étudiant continuellement différents indicateurs de performances afin d'émettre des recommandations concernant les futures dispositions en matière de structure du capital, de politique de dividendes, de restructurations et des investissements. D'autre part, il

doit définir les grands axes de la planification stratégique de l'entreprise et de la projection des plans opérationnels qui peuvent en découler.

5.3.6. Conclusion sur la gestion des marchés financiers

Les analyses que nous avons effectuées dans la section précédente confirment que Wal-Mart a su s'adapter aux pressions des marchés financiers en maintenant d'excellents résultats financiers et une croissance considérable de la valeur du titre boursier durant la période étudiée. Cependant, il ne faut pas ignorer le fait que l'apparition des investisseurs institutionnels et des fonds de pensions comme actionnaires majoritaires de Wal-Mart, constitue une pression non négligeable sur les dirigeants qui sont souvent tenus de garantir une rentabilité à court terme des investissements.

La comparaison de l'évolution du titre boursier avec celle du Dow Jones, indique que Wal-Mart s'est maintenu au dessus du Dow Jones durant ces quatre dernières décennies, démontrant ainsi la capacité des dirigeants de Wal-Mart à maintenir un climat de confiance avec les marchés financiers.

Pour ce qui est de la politique de versement des dividendes aux actionnaires, Wal-Mart n'a pas cessé d'accroître les dividendes distribués aux actionnaires depuis 1974 démontrant ainsi que le versement de dividendes demeure une priorité pour l'entreprise afin de satisfaire ses actionnaires et non une exigence des marchés financiers. En ce qui concerne la gestion de la dette, Wal-Mart a su tirer favorablement avantage de l'effet de levier financier, en atteignant une structure optimale du capital qui favorise la confiance des investisseurs et des marchés financiers.

Enfin, l'évolution du conseil d'administration confirme clairement que Wal-Mart s'est plié aux règles du *New York Stock Exchange* et à la volonté des marchés financiers de nommer des membres indépendants au conseil d'administration pour veiller à leurs intérêts afin de garantir plus de transparence dans la gestion de leurs capitaux.

5.4. Wal-Mart et le marché du talent

5.4.1. Relations avec les employés

« *Our people make the difference* », cette phrase prononcée maintes fois par Sam Walton résume parfaitement les principes sur lesquels le fondateur a bâti ses relations avec ses employés. Depuis la création de Wal-Mart en 1962, jusqu'à sa disparition en 1992, Walton a toujours attribué le succès de l'entreprise à la collaboration et à la fiabilité de ses employés. Cet esprit rassembleur prôné par le fondateur et ses successeurs a été institutionnalisé au fil du temps dans les valeurs et la culture de l'entreprise représentant la pierre angulaire de la culture Wal-Mart.

Pour maintenir et préserver ses relations uniques avec les employés, aucun syndicat n'existe au sein de l'entreprise et ce, afin d'éviter tous les conflits sociaux avec le personnel, et à cet égard Walton écrit : « ... *let the associates know that when they had problems, we wanted them to come to management and give us a chance to solve them. Our message became, sure, we are a non-union company, but we think we are stronger because of it. And because you are our partner, we have an open door and we listen to you, and together we can work out our problems* ».

Incitatifs financiers, portes de la direction ouvertes aux employés, respect de l'individu, confiance, intégrité, honnêteté, tous ses moyens sont déployés pour résister à la formation d'union syndicale et ce afin de maintenir une loyauté réciproque¹⁹ entre employeur et employés représentant le facteur principal de la motivation et de la mobilisation du personnel.

5.4.2. Gestion des ressources humaines

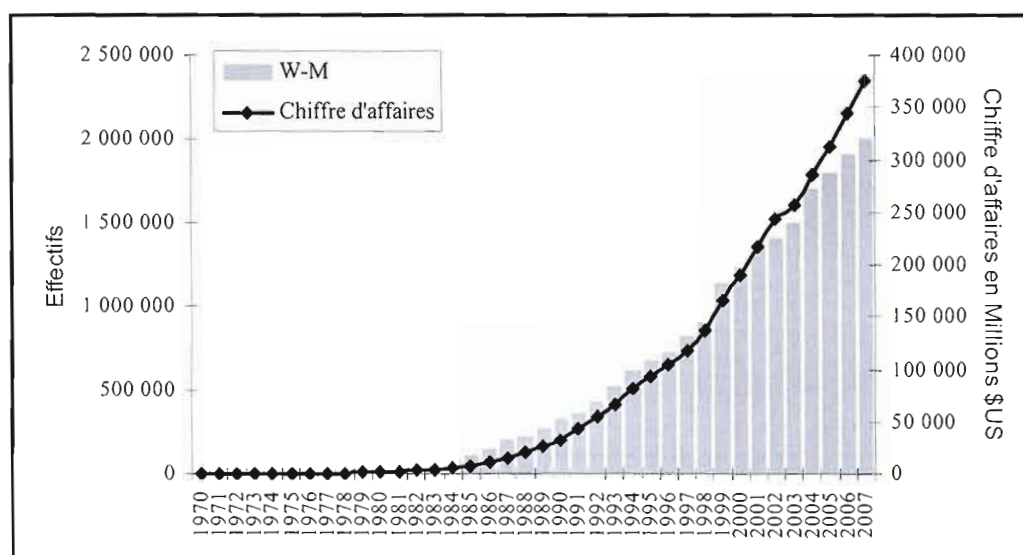
Avec un effectif total de plus de deux millions d'employés en 2007, la division de gestion des ressources humaines appelée « *People division* » représente une des plus importantes fonctions au sein de l'entreprise. La stratégie des ressources humaines déployée par Wal-

¹⁹ Allaire et Firsirotu 1993, 2004.

Mart, comprend trois prérogatives : recruter les meilleurs, assurer les meilleures formations, offrir le meilleur environnement de travail.

5.4.2.1. Évolution des effectifs

La croissance très soutenue qu'a connue Wal-Mart durant ces dernières décennies, en a fait le plus important employeur privé aux États-Unis. Le graphique 5.15, illustre l'évolution des effectifs de Wal-Mart en parallèle de l'évolution du chiffre d'affaires entre 1970 et 2007.



Graphique 5.15 : Évolution des effectifs de Wal-Mart en parallèle à l'évolution du chiffre d'affaires entre 1970 et 2007.

Source: Rapports annuels de Wal-Mart.

Telle qu'on peut le voir dans le graphique ci-dessus, l'évolution des effectifs a suivi une constante croissance en parallèle au chiffre d'affaires. En 1970, Wal-Mart avait un effectif total de 1 800 employés et un chiffre d'affaires 44 millions \$US. De nos jours Wal-Mart emploie plus de deux millions d'employés dans le monde et un chiffre d'affaires de 374 milliards \$US. La relation entre l'évolution des effectifs et celle du chiffre d'affaires, démontre que pour assurer l'exploitation des nouveaux magasins, l'entreprise doit

continuellement revoir ses effectifs à la hausse. Autre fait important à souligner, Wal-Mart n'a jamais procédé à des suppressions d'emploi durant les quatre dernières décennies.

5.4.2.2. Politiques de recrutement et de promotion

Étant donné le taux de rotation des effectifs « *Turnover* » très élevé qui caractérise l'industrie de la vente au détail, la politique de recrutement de Wal-Mart demeure généralement très simple en ce qui concerne le recrutement des employés du service à la clientèle, contrairement au recrutement des postes de management.

Pour les recrutements en magasins, l'entreprise mise sur des employés d'un niveau d'éducation moyen, mais surtout, avec peu ou pas d'expérience puisqu'ils seront plus facilement remodeler aux façons de faire de l'entreprise. Cette philosophie de recrutement suppose que les employés les plus qualifiés, détenant déjà un savoir faire d'autres entreprises seront moins réceptifs aux nouvelles façons de faire pratiqués selon « *The Wal-Mart Way* ».

Dans cet esprit Lee Scott cite dans le site internet de l'entreprise : « *We employ people from all walks of life, from every educational level people who have many different talents and ambitions. Our founder, Sam Walton, proved that people can make a difference. If you have a vision, with dedication and hard work you can realize your greatest dreams ...Our company is not just bricks and mortar, cash registers and signs, it's people working together to serve our customers and each other. That is our philosophy. And while our company hardly resembles our first small store in Rogers, Arkansas, our early values remain with us* »²⁰

La taille importante de l'entreprise et le taux élevé de la rotation du personnel en magasins, oblige la division des ressources humaines à recruter constamment de nouveau employés, même si les critères de sélection sont souvent revus à la baisse pour atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité. Il est à noter qu'un taux de rotation élevé est très coûteux pour

²⁰ M. Bergdahl, « *What I Learned from Sam Walton: How to compete and Thrive in a Wal-Mart World* », Wiley, 2004. p156.

l'entreprise en termes de perte de productivité, de ventes et de constance du service à la clientèle.

Par contre, le recrutement pour les postes de management est plus sélectif. Wal-Mart utilise des méthodes peu conventionnelles pour avoir accès à plus de collégiens et d'universitaires que possible. La première méthode consiste au recrutement de collégiens et d'universitaires pendant leurs études, en leur proposant des emplois à temps partiels et des emplois d'été. Cette expérience leur permettra de se familiariser d'ores et déjà avec la culture de l'entreprise et une fois qu'ils seront diplômés, ces étudiants seront priorisés pour le recrutement aux postes de management. Par la suite, les étudiants qui font carrière au sein de l'entreprise, seront une ressource supplémentaire de jeunes talents à travers leurs réseaux socioprofessionnels au sein du collège et universités dont ils sont issus.

Par ailleurs, la deuxième méthode consiste à la sponsorship de différents instituts, collèges, universités et autres associations étudiantes avec des donations généreuses permettant à Wal-Mart de nouer de relations avec les professeurs et enseignants de manière à ce qu'ils promeuvent l'image de l'entreprise auprès des diplômés. Cette méthode permet à Wal-Mart d'être présent sur le campus et d'avoir accès à un nombre important d'étudiants en organisant des séminaires et des journées de recrutement pour toucher le maximum d'étudiants possibles.

Par ailleurs, le processus de socialisation aux standards culturels de la compagnie, débute dès la première semaine de recrutement des nouveaux managers qui sont immédiatement formés au *Walton Institute of Retailing* à l'université de l'Arkansas où ils sont éduqués voire endoctrinés à la philosophie managériale, à l'histoire, aux valeurs et aux croyances qui règnent au sein de la compagnie. Fraîchement sortis du *Walton Institute of Retailing*, tous les nouveaux managers effectuent un stage obligatoire au siège social où ils participeront aux différentes réunions de la direction. L'objectif est de leur faire saisir comment cette culture se matérialise au sein de la compagnie à travers ses dirigeants et l'ensemble du personnel.

Pour ce qui est des promotions, elles sont basées sur des systèmes méritocratiques élaborés afin de favoriser la performance et les compétences. Il met, toutefois, en œuvre des programmes internes de promotion pour développer les futures équipes de management en encourageant les employés à viser des postes de management et à suivre les programmes de formation managériaux qui sont lancés chaque année.

En outre, pour promouvoir la promotion à l'interne, Wal-Mart a lancé en 1983, le *Walton Institute*, un institut de formation privé qui aide les employés à développer des compétences, un savoir faire et un leadership leur permettant d'occuper des postes avancés au sein de l'entreprise.

5.4.3. Politique de rémunération

Wal-Mart s'efforce de fournir des programmes de compensations équitables aux dirigeants, sur la base de leur performance et de leur contribution aux objectifs globaux de l'entreprise en fournissant des incitations permettant d'attirer et de retenir ces dirigeants clés, en liant les compensations aux engagements à long terme à l'entreprise, tout en étant compatible avec les intérêts des actionnaires. Le comité de compensation qui est composé de trois membres indépendants établit les plans de rémunération selon les principes et les objectifs suivants :

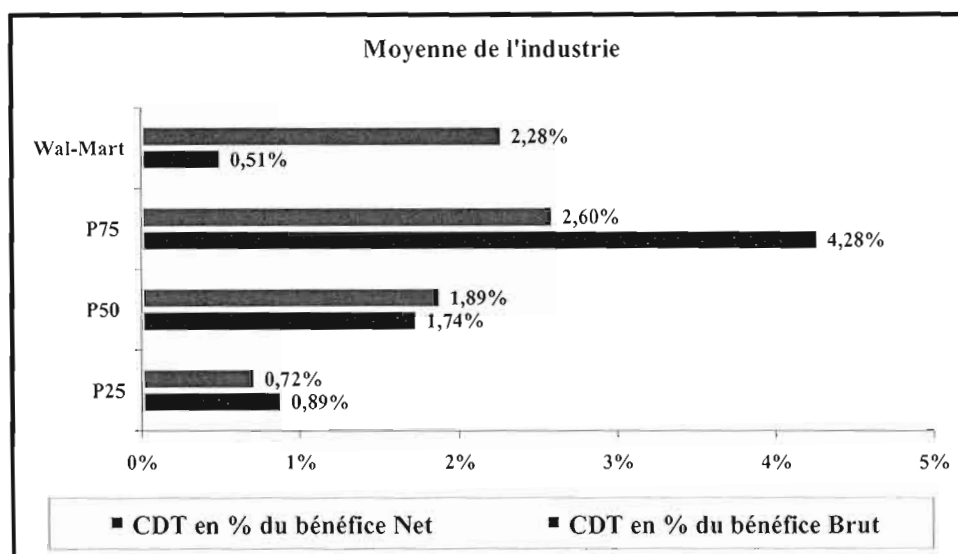
- Offrir des compensations équitables pour les dirigeants et les employés basés sur leurs performances et leurs contributions dans l'entreprise ;
- Attirer d'éventuels talents pour atteindre les objectifs d'affaires de l'entreprise ;
- Retenir les dirigeants et les employés en mettant au point un engagement à long terme entre l'entreprise, ses dirigeants, ses employés et ses actionnaires ;
- Développer un sentiment d'appartenance et aligner les intérêts des dirigeants et employés avec ceux des actionnaires ;

- Fournir des incitatifs financiers justes aux dirigeants et employés qui assument des responsabilités importantes.

Pour ce faire, les programmes de rémunération mettent l'accent sur la performance des dirigeants soit 75%. La majorité du salaire total du dirigeant est liée aux performances financières annuelles et à long terme de l'entreprise, ainsi qu'à la création de la valeur pour les actionnaires. Par conséquent, le plan de compensation des dirigeants comprend trois principales composantes : le salaire de base, les incitatifs annuels en espèce, les incitatifs annuels en actions.

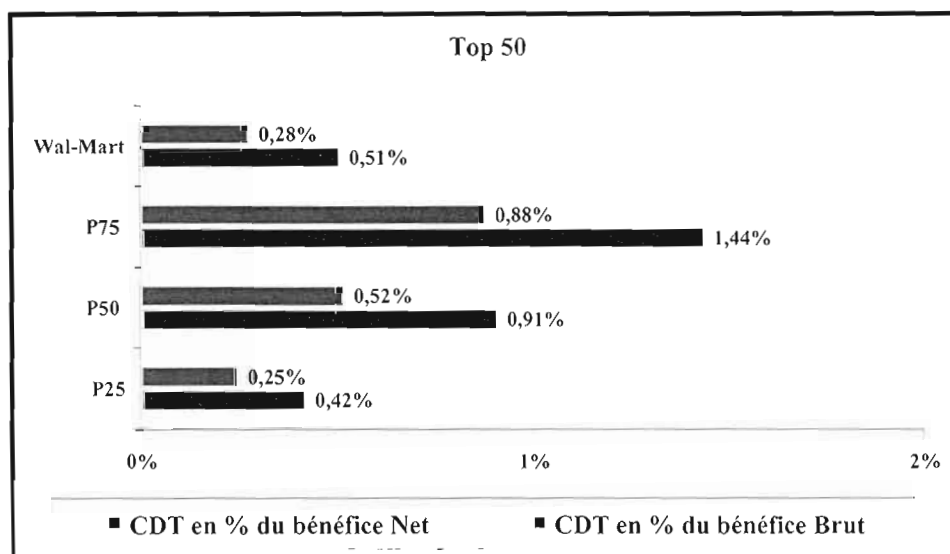
De plus, les dirigeants reçoivent des incitatifs indirects qui sont des participations dans les bénéfices (401K) et des plans de rachat d'actions et parfois les dirigeants reçoivent aussi des spéciaux qui sont des incitatifs en actions liés ou non à la performance. Toutefois ces incitatifs spéciaux ne sont pas comptabilisés dans la détermination des compensations directes totales, puisqu'ils sont destinés à la rétention de ses éléments clés de l'organisation.

En outre, Wal-Mart et plus particulièrement le comité de compensation, s'engage à fournir une compensation équitable pour les dirigeants, en prenant en considération les standards de compensations versées dans l'industrie du détail, aux dirigeants d'entreprises comparables en termes de revenus et de capitalisation boursière. Les graphiques 16, 17 et 18, montrent le positionnement de Wal-Mart en termes de compensations directes totales versées aux dirigeants en comparaison avec respectivement, la moyenne de l'industrie du détail, le top 50 des entreprises publiques américaines et la liste de entreprises du Fortune 100 en pourcentage du bénéfice net et du bénéfice brut en 2007.



Graphique 5.16²¹ : Comparaison des compensations directes totales de l'industrie du détail en pourcentage du bénéfice net et du bénéfice brut en 2007.

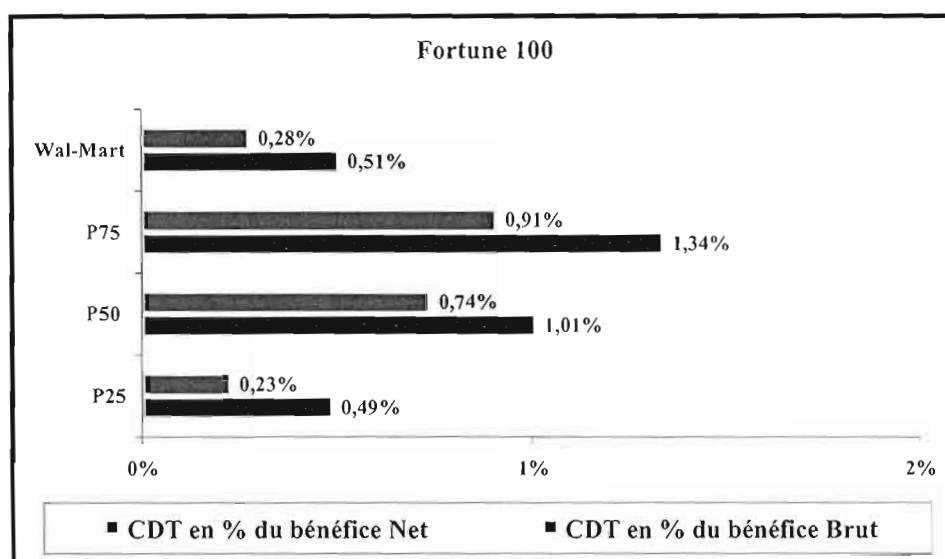
Source: Rapports financiers de Wal-Mart.



Graphique 5.17 : Comparaison des compensations directes totales du Top 50 en pourcentage du bénéfice net et du bénéfice brut en 2007.

Source: Rapports financiers de Wal-Mart.

²¹ A des fins de comparaisons « P25, P50, P75 » représentent les différents quartiles.



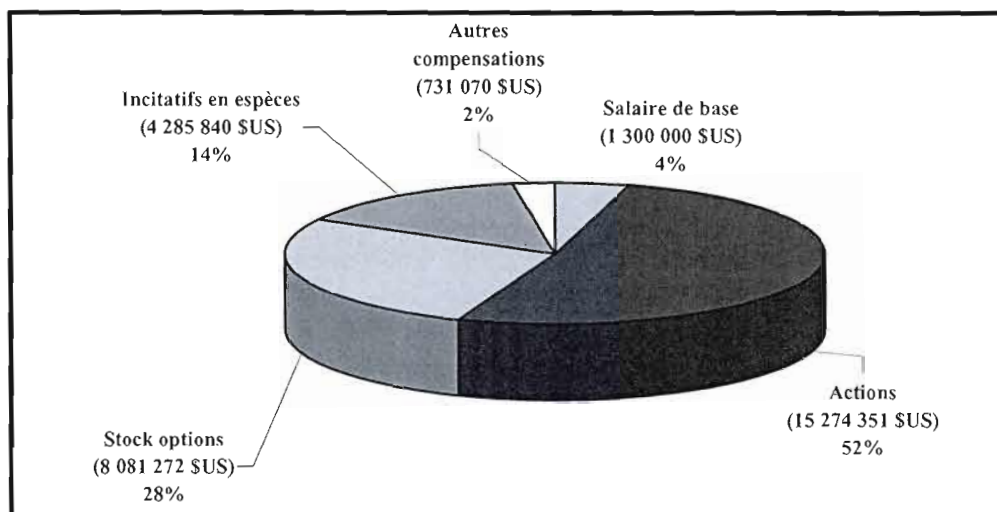
Graphique 5.18 : Comparaison des compensations directes totales de Fortune 100 en pourcentage du bénéfice net et du bénéfice brut en 2007.

Source: Rapports financiers de Wal-Mart.

Pour fixer les compensations directes totales à verser aux dirigeants, telles qu'elles apparaissent dans les graphiques 16, 17, 18, le comité de compensation prend comme référence le maximum de compensations versées en moyenne par l'industrie, dans le cas où les performances maximales sont réalisées. Par la suite, si les performances maximales fixées sont atteintes par Wal-Mart, les compensations directes versées aux dirigeants se situeront dans le meilleur quartile de l'industrie et des entreprises de Fortune 100.

Le graphique 5.19, illustre la composition des compensations versées au chef de la direction « Lee Scott » durant l'année fiscale 2007. Nous notons que les incitatifs à long terme représentent plus de 70 % des compensations totales versées en 2007 démontrant l'attachement de l'entreprise à l'atteinte des objectifs de performance à long terme. Le salaire de base représente 4% des compensations totales soit 1 300 000 million \$US. Pour les incitatifs en espèces, ils représentent 14% du total des compensations versées, soit un montant de 4 285 840 millions \$US, étant donné que l'objectif de performance a été atteint à 82% en 2007. Les incitatifs perçus en actions représente 52% du total des compensations,

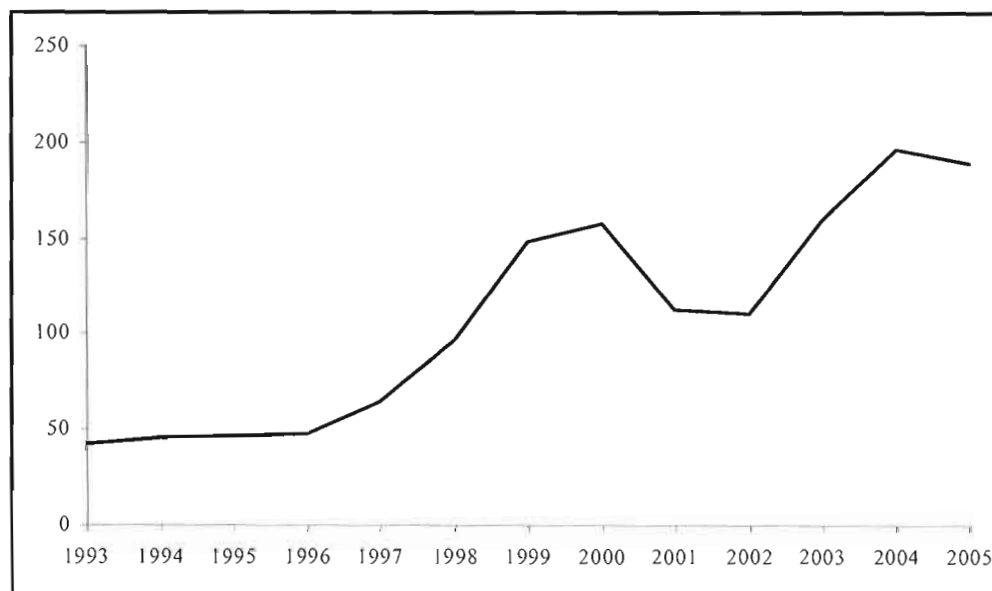
soit un montant de 15 274 351 millions \$US. Les stocks options représente, quant à eux, 28% du total des compensations soit un montant de 8 081 272 millions \$US.



Graphique 5.19 : Composition des compensations perçues par le chef de la direction Lee Scott en 2007.

Source : Rapports financiers de Wal-Mart.

Par ailleurs, la comparaison entre le salaire du chef de la direction avec le salaire moyen d'un employé de l'industrie de détail, démontre que l'écart s'accroît depuis 1996. En 1993, le salaire du premier dirigeant représentait près de 43 fois le salaire moyen d'un employé de l'industrie. L'écart s'est creusé à partir de 1996, avec le départ de David Glass en 1998 et l'arrivée de Lee Scott la même année. Dès 2005, le salaire de ce dernier représentait près de 190 fois le salaire moyen d'un employé de l'industrie. Le graphique 5.20 illustre l'évolution du salaire du chef de la direction de Wal-Mart par rapport au salaire moyen des employés de l'industrie.



Graphique 5.20 : Évolution du salaire du chef de la direction de Wal-Mart par rapport au salaire moyen des employés de l'industrie.
Source: Rapports annuels de Wal-Mart.

5.4.4. Conclusion sur la gestion des marchés du talent

La politique de gestion des ressources humaines, développée par Walton depuis 1962, favorise l'ensemble des éléments de l'ancien modèle de loyauté réciproque. La culture de l'entreprise a engendré un lien unique entre l'entreprise et ses employés, en créant un engagement psychologique, économique et social. Walton, ainsi que ses différents successeurs ont toujours mis l'accent sur le succès possible et envisageable grâce à la collaboration de chaque employé afin de pouvoir atteindre les objectifs de l'entreprise.

D'une part, le recrutement pour les postes de management se fait auprès de collègues et université, avec des étudiants qui n'ont pas d'expérience afin qu'ils intègrent plus facilement la culture de l'entreprise et ses principes de gestion tel qu'on la vu dans la section précédente. D'autre part, Wal-Mart a mis en œuvre un système de rémunération qui favorise la performance à long terme et la contribution aux objectifs globaux de l'entreprise tout en assurant les intérêts de ses actionnaires. De même que pour les promotions, elles sont basées sur des systèmes méritocratiques élaborés afin de favoriser la performance et les compétences.

Pour conclure cette section, nous pouvons dire que l'ancien modèle de loyauté réciproque caractérise nettement les relations de Wal-Mart avec ses employés. Wal-Mart a su évoluer en conservant intégralement les caractéristiques qui ont et font toujours son succès pour gérer le talent.

CHAPITRE VI

CONCLUSIONS

Dans notre revue de littérature, nous avons vu que d'importants changements de contextes ont affecté les grandes corporations durant les trois dernières décennies et plus particulièrement leur modèle de gestion. Les pressions issues des trois marchés résultant du bouleversement des contextes ont forcé les entreprises à adopter radicalement ou graduellement un nouveau modèle de gestion à l'intersection de trois marchés : marché des produits et services, marchés financiers et marché des talents.

Cette transition des entreprises vers le modèle de marchés a impliqué des changements profonds dans le management, la gouvernance, la structure et la culture de ces organisations. Dans ce cadre, nous rappelons que la problématique principale abordée par notre travail de recherche porte sur comment et pourquoi Wal-Mart affiche une performance économique supérieure par rapport à l'ensemble de l'industrie, tout en ayant conservé certaines caractéristiques de l'ancien modèle de loyauté réciproque ? D'autre part, deux questions secondaires ont été soulevées à la suite du bouleversement des contextes : comment ces contextes ont-ils évolué dans l'industrie de la vente de détail et qu'elles sont les discontinuités qui en n'ont résulté ?

L'objectif de ce dernier chapitre est de fournir des éléments de réponses à ces questions à la lumière des analyses effectuées dans les chapitres précédents. Dans un premier temps, l'analyse de l'industrie de la vente de détail effectuée dans le chapitre IV nous permettra d'apporter des réponses aux deux questions secondaires qu'on a soulevées précédemment en

identifiant les discontinuités qui ont caractérisé l'industrie de 1970 à nos jours. Par la suite, l'étude de cas Wal-Mart effectuée dans le chapitre V, nous permettra d'apporter des éléments de réponse à notre problématique principale en déterminant les éléments clés du modèle actuel de gestion de Wal-Mart, en distinguant les éléments de gestion issus de l'ancien modèle et préservés par l'entreprise. Et pour conclure, nous présenterons la contribution de ce mémoire en proposant des éléments de réflexion pour de futures recherches dans le domaine.

6.1. Évolution de l'industrie de la vente au détail

À la lumière du chapitre IV, dans lequel nous avons effectué une analyse de l'industrie de la vente au détail aux États-Unis, nous avons confirmé que les pressions conjuguées des trois marchés ont vraiment créé des discontinuités considérables tout le long de l'évolution de cette industrie aux États-Unis durant la période étudiée, soit de 1970 à nos jours. Nous avons pu identifier plusieurs discontinuités qui se sont conjuguées pour soumettre l'industrie américaine de la vente au détail à de nouveaux enjeux et de nouvelles menaces :

- Concentration de l'industrie;
- Pressions réglementaires;
- Réduction des marges de profit;
- Intégration verticale virtuelle des fournisseurs;
- Disparition des petites chaînes indépendantes;
- Formats de magasins et localisation;
- Innovation technologique;
- Changement des habitudes de consommation;
- Croissance par le biais des fusions et acquisitions;
- Rivalité pour les ressources stratégiques et rémunération des dirigeants;
- Pouvoirs des unions syndicales;
- Concurrence du commerce électronique;
- Les groupes stratégiques dans l'industrie de la vente au détail.

Tous ces éléments ont bouleversé à différents niveaux les contextes de l'entreprise et de ce fait, ses modes de gestion traditionnels basés sur la satisfaction de toutes les parties prenantes.

L'incapacité des entreprises à autofinancer leur croissance par le réinvestissement des profits et leurs recours à des capitaux externes a rompu l'équilibre qui existait entre les intérêts des entreprises et ceux des différentes parties prenantes. Par ailleurs, le recours massif aux détenteurs de capitaux a impliqué un divorce graduel entre la propriété et la gestion obligeant les entreprises à répudier la relation de loyauté réciproque qui existait entre elles et ses parties prenantes et plus particulièrement ses employés. Les pressions intenses qui se sont exercées sur cette industrie ont profondément transformé les modes de gestion des entreprises.

L'ensemble des discontinuités induites par les changements de contextes et l'apparition des pressions des trois marchés ont obligé la plupart des détaillants à adopter complètement ou partiellement le modèle de marchés permettant à certains d'entre eux de maintenir le cap de la performance durant les trente dernières années.

6.2. Gestions des marchés des produits et services

Notre étude de cas révèle que Wal-Mart affiche les meilleures performances, malgré l'intensification de la conjoncture concurrentielle et la libéralisation des frontières concurrentielles qui ont marqué l'industrie de la vente au détail. Ces résultats exceptionnels nous indiquent que Wal-Mart a parfaitement géré les pressions issues des marchés des produits et services que nous avons décrites dans le chapitre II. L'analyse stratégique que nous avons effectuée, nous a permis d'identifier plusieurs arrangements stratégiques et structurels d'adaptation de Wal-Mart à la dynamique du marché des produits et services.

Premièrement, l'exécution d'une stratégie corporative d'envergure de produits à travers la mise au point d'un puissant système stratégique a permis à Wal-Mart d'exercer simultanément dans plusieurs marchés. Cette stratégie corporative dont nous avons exposé

les axes principaux dans la section 5.2.8 du cas, est accompagnée par le déploiement de sous-stratégies distinctes pour chaque division d'affaires pour faire face à des concurrents différents avec des systèmes stratégiques différents, telle que mentionné dans le chapitre IV.

Cependant, le succès exceptionnel de cette stratégie corporative n'a été possible que grâce à la dynamique de coûts qui caractérise l'industrie de la vente au détail. En d'autres termes, les avantages économiques engendrés par les énormes économies d'envergure provenant de la gestion optimale des actifs tangibles et intangibles, ont constitué la pierre angulaire du succès de la stratégie de Wal-Mart.

Deuxièmement, l'application des nouvelles technologies de l'information et des communications démontre l'intérêt stratégique que représentent ses technologies pour la gestion et l'optimisation des opérations et l'avantage compétitif inéluctable qu'elles procurent à Wal-Mart. Ainsi, pour contrer la conjoncture concurrentielle issue des pressions des marchés des produits et services, Wal-Mart a axé des efforts et des investissement colossaux sur une application intensive et innovatrice des technologies de l'information et des communications pour optimiser sa chaîne de valeur, en rassemblant sur une même chaîne de valeur, les fournisseurs, les distributeurs et les clients. Par conséquent, le rôle joué par l'intégration des technologies révolutionnaires dans la gestion des opérations constitue un élément clés de l'évolution du système stratégique de Wal-Mart face aux mutations du marché des produits et services.

Troisièmement, l'adoption d'une forme organisationnelle que nous avons décrite dans la section 5.2.9 constitue un autre élément important de l'adaptation structurelle de Wal-Mart à l'évolution exponentielle de ses activités dans les cinq segments qu'il exploite. Cet arrangement structurel majeur a généré des synergies créatrices de valeurs grâce à l'exploitation commune des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise entre les trois divisions. De surcroît, cette forme organisationnelle a procuré à Wal-Mart la flexibilité nécessaire pour évoluer dans des contextes en constante évolution sans entreprendre des restructurations majeures liées aux différentes acquisitions effectuées par l'entreprise. Enfin, la croissance par une stratégie d'acquisition, constitue un autre élément d'adaptation à

l'évolution du marché des produits et services, et plus particulièrement à la consolidation de l'industrie de la vente au détail. Ces acquisitions ciblées ont favorisé une croissance assez rapide vis-à-vis de la concurrence permettant à l'entreprise de dominer efficacement ses marchés.

Ainsi, les pressions issues des marchés des produits et services ont radicalement façonné la stratégie de l'entreprise en l'obligeant à optimiser continuellement son système stratégique et sa chaîne de valeur avec la mise en œuvre de plusieurs arrangements stratégiques, structurels et organisationnels. Tous les changements entrepris par Wal-Mart durant la période étudiée pour faire face à l'évolution des marchés des produits et services, ont élevé l'entreprise au premier rang de l'industrie mondiale de la vente au détail.

6.3. Gestion des marchés financiers

Nos analyses révèlent que Wal-Mart a subi énormément de pressions de la part des marchés financiers pour maintenir une croissance soutenue et des résultats financiers et boursiers qui satisfont pleinement les ambitions de rentabilité de *Wall-Street* et de ses actionnaires. Cette intensification des pressions des marchés financiers est la conséquence directe de la modification de la structure de l'actionnariat de Wal-Mart, avec l'apparition des investisseurs institutionnels et des fonds de pensions comme actionnaires majoritaires, dont les capitaux financent la croissance de l'entreprise.

En réaction aux pressions intenses des marchés financiers et pour maintenir un climat de confiance avec ses derniers, Wal-Mart a adopté de nouvelles pratiques de gouvernance qui répondent aux exigences de plusieurs ordres. L'analyse de l'évolution historique de la composition du conseil d'administration démontre qu'il n'était constitué d'aucun membre externe en 1974. Il comprend aujourd'hui 11 membres externes sur un total de 15 membres, et sur les cinq comités, trois sont présidés par des membres externes. Ce constat nous éclaire nettement sur la volonté des marchés financiers d'accentuer leur vérification sur la gestion de leurs capitaux.

Un autre élément important qui confirme l'intensité des pressions des marchés financiers sur Wal-Mart, est la structure de son capital. L'analyse de l'évolution de la dette nous indique que Wal-Mart a considérablement accru le recours à la dette dans la gestion de la structure du capital. Cela démontre une fois de plus, que les pressions exercées par les marchés financiers sur l'entreprise pour maintenir la croissance, l'oblige à financer ses investissements à l'international, par le biais de la dette. Plus spécifiquement, le recours à la dette fut important à partir du début des années 90 où le taux d'endettement avait atteint 60% en 1994. Cependant, l'entreprise tire avantageusement bénéfice de l'effet de levier financier avec une structure optimale du capital, ce qu'il lui confère pour le moment, la confiance de *Wall-Street*. Aussi, durant la période étudiée, il est à noter que l'évolution du titre boursier de Wal-Mart se maintient toujours au dessus de l'indice de référence de la bourse de New York (Dow Jones), prouvant la capacité de Wal-Mart à faire face aux pressions et à rassurer les détenteurs de capitaux.

Les pressions issues des marchés financiers ont radicalement affecté le modèle de gestion de Wal-Mart pour lui imposer une croissance soutenue et un rendement croissant. Ainsi, dans la période que nous avons étudiée, Wal-Mart a graduellement mis en place des changements radicaux dans son modèle de gestion pour adopter définitivement le modèle de marchés dans la management des relations avec les actionnaires, avec de nouvelles priorités basées sur la création de la valeur pour ces derniers.

6.4. Gestion du marché du talent

La section 5.4 du chapitre V, montre que l'ancien modèle de loyauté réciproque, caractérise nettement les relations de Wal-Mart avec ses employés. Cette entreprise a su évoluer en conservant certaines des caractéristiques du modèle de loyauté réciproque pour gérer ses ressources humaines durant ces trois dernières décennies, tel que nous l'avons supposé dans notre introduction.

Grâce aux mécanismes culturels et structurels mises en place, Wal-Mart a scrupuleusement conservé et préservé le sentiment d'appartenance de son personnel aux valeurs et aux croyances sans rompre le contrat psychologique et économique entre l'entreprise et ses employés. D'autre part, le sentiment de reconnaissance exprimé continuellement par la direction générale a historiquement renforcé les rapports entre la direction et les employés. Par ailleurs, la promotion par le conseil d'administration, de chefs de la direction venus de l'interne, a maintenu la crédibilité et de légitimité des dirigeants successifs à la direction de l'entreprise qui ont été toujours bien perçus par l'ensemble du personnel. Le tableau 6.1 montre les années d'expérience des chefs de la direction au sein de Wal-Mart avant qu'ils n'accèdent à la tête de l'entreprise.

Tableau 6.1: Promotion à l'interne des chefs de direction 1962 à nos jours.

<i>Chef de la direction</i>	<i>Année d'expérience chez Wal-Mart</i>
Sam Walton (1962-1988)	Depuis sa création
David Glass (1988-1998)	13
Lee Scott (1998-2009)	22
Eduardo Castro-Wright (2009 à nos jours)	9

Source : Rapports annuels de Wal-Mart.

Nous soulignons également, que la dimension symbolique a joué un rôle magistral dans le maintien de l'ancien modèle de loyauté réciproque. Depuis sa création en 1962, aucun licenciement massif ou réduction des effectifs n'ont eu lieu, malgré les conjonctures économiques difficiles qui ont marqué l'industrie de la vente de détail aux États-Unis durant les quatre dernières décennies. De plus, les programmes de participation des employés aux bénéfices ont été initiés depuis 1976 par le fondateur. Cela démontre inéluctablement la volonté de l'équipe dirigeante d'assumer ses engagements envers le contrat psychologique passé avec employés.

Toutefois, il faut noter que la seule conséquence directe des pressions du marché du talent concerne la mise en place d'un système de rémunération permettant d'attirer et de retenir les dirigeants clés, en liant les compensations et autres incitations aux engagements à long terme de l'entreprise.

6.5. Un modèle de gestion mixte

Le cas Wal-Mart révèle qu'une transition partielle d'un modèle de loyauté réciproque vers un modèle de marchés a eu lieu au sein de cette entreprise. Cette transition a impliqué des changements profonds dans la stratégie, l'organisation et la gouvernance de l'entreprise. Toutefois, le cas dévoile aussi que Wal-Mart a su conserver, dans la mesure du possible, certaines caractéristiques de l'ancien modèle de loyauté réciproque.

Le succès mondial de Wal-Mart incombe ainsi partiellement, à sa capacité historique à composer subtilement et efficacement avec les pressions issues des trois marchés en adoptant partiellement le modèle de marchés mais en conservant certains aspects culturels et managériaux essentiels à son succès qui sont typiques de l'ancien modèle de loyauté réciproque. Aussi, il est important de mentionner que la plupart des caractéristiques de l'ancien modèle de loyauté réciproque sont essentiellement utilisées dans la gestion des pressions du marché du talent.

Pour conclure, on peut donc qualifier le modèle de gestion de Wal-Mart de modèle mixte, étant donné qu'il intègre les principes de gestion issus à la fois du modèle de marchés et du modèle de loyauté réciproque. Dès lors, on peut dire que la gestion mixte adoptée par Wal-Mart représente un des éléments clés qui a permis au géant du détail d'engendrer d'excellents résultats durant les dix dernières. Cependant, malgré les efforts déployés par Wal-Mart, nous avons noté que les pressions d'ordre social s'élèvent de plus en plus fortement contre l'entreprise, ainsi en plus des pressions issues des trois marchés, l'empire Wal-Mart doit relever le défi de composer avec une quatrième pression de nature sociale qui menace sérieusement la croissance future de l'entreprise.

6.6. Contribution et limites de ce mémoire

En nous basant sur les recherches menées antérieurement par Allaire et Firsirotu portant sur les différentes pressions de marchés qui ont affecté les modes de gestion des grandes organisations, nous nous sommes plus particulièrement concentrés sur les effets et les conséquences de ses pressions de marchés sur une entreprise qui exerce dans l'industrie de la vente au détail en essayant de comprendre le degré de transition des entreprises de cette industrie d'un ancien modèle de loyauté réciproque vers un nouveau modèle de marchés.

Notre étude de cas nous a permis d'identifier certaines des discontinuités qui ont résulté des pressions des trois marchés sur l'industrie de la vente au détail en mettant en lumière la dynamique concurrentielle particulière et les grandes tendances qui prévalent au sein de cette industrie. De plus, nous avons mis en évidence la relation entre les réactions aux discontinuités apparues dans l'industrie de la vente au détail et la transition partielle ou complète des entreprises vers le modèle de marchés. Aussi, le cas Wal-Mart confirme que pour certaines entreprises de cette industrie, la transition vers le nouveau modèle de marchés a été partielle par la conservation de certaines caractéristiques de l'ancien modèle de loyauté réciproque.

Aussi, le mémoire met en lumière certains arrangements stratégiques, structurels, organisationnels et culturels adoptés par Wal-Mart pour contrer efficacement les pressions issues des marchés des produits et services, marchés financiers et marché du talent. Cet aspect peut éventuellement constituer une piste de recherche qui permettra d'identifier les autres arrangements qui sous-tendent l'adaptation des entreprises à l'évolution des contextes de marchés.

Enfin, il est nécessaire de faire une mise en garde concernant la généralisation des résultats obtenus, étant donné les contextes particuliers de l'industrie étudiée. Nous soulignons aussi, tel que mentionné dans notre chapitre III, certaines limites de ce mémoire proviennent essentiellement de l'utilisation de données secondaires dans les différentes analyses effectuées.

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y. et M. Firsirotu. 2007. «Adam Smith's Nightmare: The Fate and Future of the Business Firm », (Livre en préparation).
- Allaire, Y. et M. Firsirotu. 1993. « L'entreprise *stratégique* : *Penser la stratégie*, Montréal », Gaëtan Morin Éditeur.
- Allaire, Y. et M. Firsirotu. 2004. « Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique ». Montréal, Chenelière Éducation.
- Alkhafaji, A.1989. « A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in a Dynamic Environment ». Quorum Books.
- Bell, D. I. Li, et J. Feiner. 2002. « Wal-Mart Neighborhood Markets ». *Harvard Business School Cases*, 27p.
- Bergdahl, M. 2004. « What I learned from Sam Walton: How to Compete and Thrive in a Wal-Mart World ». États-Unis, Wiley.
- Berle, A. et G. Means. 1932. « The Modern Corporation and Private Property ». New York: McMillan.
- Bradley, S. Ghemawat, P. et Foley, S. 1994. « Wal-Mart Stores, Inc ». *Harvard Business School Cases*, 22p.
- Caroll, A.1989. « Business and Society: Ethics and Stakeholder Management ». Cincinnati, Ohio.
- Chandler. A. 1962. « Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise ». Cambridge, M.I.T. Press.
- Chandler. A. 1977. « The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business ». Cambridge, Belknap Press.
- Chandler. A. 1994. « Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism, Harvard ». Harvard University Press.

- Clarkson M. 1995. « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*.
- Clowes, M, 2000. « The Money Flood, How Pension Funds Revolutionized Investing». New York, Wiley.
- Combs, J. et M. Gilley. 2005. « Stakeholder Management as a Predictor of CEO Compensation Main Effects and Interactions with Financial Performance ». *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p.827-840.
- Drucker, P. 1954. « The Practice of Management: A Study of the Most Important Function in American Society », New York, Harper & Row.
- Drucker, P. 1972. « The Concept of the Corporation ». John Day Co.
- Drucker, P. 1976. « The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America ». New York, Harper Collins, p47.
- Eisenhart, K. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, Vol 14, No. 4, 18 p.
- Farhoomand, A. et I. Wang. 2006. « Wal-Mart Stores: Every Day Low Prices in China ». *Harvard Business School Cases*, 26p.
- Freeman, R. 1984. « The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*.
- Galbraith, K. 1967. « The New Industrial State ». Boston, Houghton Mifflin Company.
- Ghemawat, P. 1986. « Wal-Mart Stores Discount Operations ». *Harvard Business School Cases*, 12p.
- Ghemawat, P. S. Bradley, et K. Mark. 2003. « Wal-Mart Stores in 2003 ». *Harvard Business School Cases*, 32p.
- Gordon, J. 2000. « Pathways to Corporate Convergence ? Two Steps on the Road to Shareholder Capitalism in Germany: Deutsche Telekom and DaimlerChrysler ». *Colombia Journal of European Law*. Vol. 5, No. 219, 32 p.

- Haglock, T. et J. Wells. 2006. « Rise of Wal-Mart Stores, Inc. 1962-1987 ». *Harvard Business School Cases*, 28p.
- Hemphill, T. 2005. « Rejuvenating Wal-Mart's Reputation ». *Business Horizons Article*, 11p.
- Hillman, A. G. Keim. 2001. « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line ? ». *Strategic Management Journal*. Vol. 22, No. 2, p.125-139.
- Jensen M. C. 1989, «Eclipse of the Public Corporation ». *Harvard Business Review*, 14p.
- Jensen M. C. 2001. « Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objective Function ». *European Financial Management*. Vol. 7, No. 3, p297-317.
- Johnson, F. 2006. « Supply Chain Management at Wal-Mart ». *Harvard Business School Cases*, 15p.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman. 1994. « Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook ». Sage Publications Inc, Seconde Édition, 352 p.
- Plambeck, E. et L. Denend. 2007. « Wal-Mart's Sustainability Strategy ». *Harvard Business School Cases*, 50p.
- Porter, Michael E. 1992. « Capital Choices: Changing the Way America invests in industry ». *Journal of Corporate Finance*, Vol. 5, No. 2, 15 p.
- Porter, M. 2008. « The five competitive forces that shape strategy », *Harvard Business Review*, Vol 86, No1, p.68-93.
- Rappaport, A. 1988. « Creating Shareholder Value », New York, The Free Press.
- Slater, R. 2003. « The Wal-Mart Triumph: Inside the World's #1 Company ». New York, Penguin Group, 233p.
- Stalk, G. Evans, P. et Shulman, L. 1992. «Competing on capabilities: The New Rules of Corporate Strategy ». *Harvard Business review*, 13p.

- Stern, L. Coughlan, A. et Anderson, E. 2001. « Marketing Channels », New Jersey, Prentice Hall.
- Soderquist, D. 2005. « The Wal-Mart Way: The Inside of The Success of The World's Largest Compagny ». Tennessee, Nelson Business, 210p.
- Thompson, J. K. S. L. Wartick. et H. L. Smith. 1991. « Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business ». CT: JAI Press.
- Vance, S. et V. Scott. 1994. « Wal-Mart: A History of Sam Walton's Retail Phenomenon », New York, Twayne Publishers.
- Weiss, J. W. 1998. « Business Ethics: A stakeholder and Issues Management Approach ». Forth Worth, Dryden Press.
- Woodside, A. G. et E. J. Wilson, 2003. « Case Study Research Methods for Theory-Building ». *Journal of Business & Industrial Marketing*, p493-508.
- Yin, R. K. 1994. « Case Study Research: Design and Methods ». Édition révisée. Sage Publication, 166 p.
- Yin, R. K. 2003. « Case Study Research: Design and Methods ». Sage Publications, *Applied Social Research Methods Series*, Vol 5, Third Edition, 181p.
- Yoffie, D. et B. J. Mack. 2005. « Wal-Mart 2005 ». *Harvard Business School Cases*, 32p.
- Yoffie, D. et M. Slind. 2007. « Wal-Mart, 2007 ». *Harvard Business School Cases*, 12p.

Sites Internet

Chain Store Age: www.chainstoreage.com/

Harvard Business Review: <http://www.hbr.com>

Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe : <http://www.idate.fr/>

Mergent Online: <http://www.mergentonline.com>

National Retail Federation: www.nrf.com/

Planet Retail: www.planetretail.net/

Proquest: <http://www.proquest.com>

TNS Retail Forward: www.retailforward.com/

Statistiques Canada: <http://www.statcan.ca>

The Conference Board Inc : <http://www.conference-board.org/>

U.S Census Bureau: <http://www.census.gov/>

U.S Securities and Exchange Commission: <http://www.sec.gov>

U.S Statistiques: www.fedstats.gov/

Wal-Mart: <http://www.walmartstores.com>

Wall Street Journal: <http://www.wsj.com>

Yahoo Finance: <http://www.yahoo.com/finance>

Autres

Chaire Bombardier : Programme de recherche 2006.

Étude: *Global Powers of Retailing* 2007.

Étude: *Global Pension Statistics*, 2007.

The Conference Board Inc: *The report on top executive compensation* 2007.